



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA
ADMINISTRAÇÃO
ATUARIAL E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO**



**SOCIONOMIA DE BASE SISTÊMICA –
MÉTODO DE APOIO À GESTÃO DE GRUPOS NA
ORGANIZAÇÃO**

Autora: Wedja Josefa Granja Costa.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade e Secretaria Executiva da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: : Prof.^a Dr.^a. Hilda Coutinho de Oliveira

Fortaleza, CE

Universidade Federal do Ceará

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

WEDJA JOSEFA GRANJA COSTA

**SOCIONOMIA DE BASE SISTÊMICA –
MÉTODO DE APOIO À GESTÃO DE GRUPOS NA ORGANIZAÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para outorga do Título de "Mestre em Administração", aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora da Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará(UFC) Defesa em ____/____/____. Conceito Obtido: _____

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Hilda Coutinho de Oliveira
Orientadora

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá

Prof. Dr. Francisco Martins de Sousa

“Três caminhos conduzem à Verdade. O primeiro é o caminho da consciência; o segundo, o da natureza e o terceiro é a experiência acumulada de gerações passadas, que recebemos sob a forma de grandes obras primas de todos os tempos.”
(SZEKELY, 2000)

DEDICATÓRIA

Ao Irineu, o meu marido e companheiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, fonte viva permanente do saber e glória. Com a Sua permissão, pôde a vida se caracterizar como um padrão de interferência desde a matriz que contém a Sua essência, *o locus*, ambiente de desenvolvimento da matriz e *status nascendi*, constituindo a real atualização em desenvolvimento das suas potencialidades.

A minha orientadora, professora doutora Hilda, pela confiança, estímulo e sábios conselhos.

Aos professores da minha Banca Examinadora

Ao programa de Pós Graduação em Administração, notadamente na figura do coordenador, professores e colegas de mestrado, pelo companheirismo nas batalhas enfrentadas em busca do conhecimento.

Aos autores dos livros e artigos, que, por meio de suas obras, se doaram para exercícios de aprendizagem em momentos de análises críticas e reconstituição de saberes.

À Universidade Federal do Ceará (UFC), pela oportunidade.

À Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade e Secretaria Executiva - FEAAC, cenário que abrigou minha aprendizagem.

Ao Instituto Wedja de Socionomia, notadamente na figura do seu gestor, Carlos Irineu Granja Costa.

A Colméia Indústria de Confecções e ao grupo de gestores da área industrial.

À Fundação de Estudos e Pesquisas Socionômicas do Brasil (FEPS) nomeadamente na figura de alunos e ex-alunos, hoje no comando e no corpo docente da Instituição e no Grupo de Educação para Espontaneidade (GEPE).

Às secretarias das instituições aqui referidas, pela prestimosa atenção.

Aos meus pacientes, pelo desprendimento em busca do autoconhecimento.

Aos amigos que ajudaram, dando a sua opinião para o aperfeiçoamento do trabalho.

Aos meus antepassados, que me legaram referências de busca e conquista do saber.

A minha grande família, berço afetivo formador de matrizes de aprendizagem.

A minha família nuclear; Irineu - marido, Álamo, Aline, Carlos Irineu - filhos, Eide nora, espaço de elaborações afetivas e referência de existir.

Ao meu colega de profissão, Carlos Irineu.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
JUSTIFICATIVA DO TEMA E DA PESQUISA: TRAJETÓRIA PESSOAL DE BUSCA	12
METODOLOGIA DE PESQUISA	20
ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
GRUPOS SOCIAIS: DEFINIÇÕES, CLASSIFICAÇÕES E DINÂMICA	25
O GRUPO COMO SISTEMA DE PAPÉIS E SEUS TIPOS	28
FUNDAMENTOS DA SOCIONOMIA	44
APLICABILIDADE DOS MÉTODOS DO PSICODRAMA E DO SOCIODRAMA	47
SOCIONOMIA SOCIOMÉTRICA DE MORENO	53
SOCIONOMIA	76
Espontaneidade	76
3 A SOCIONOMIA DE BASE SISTÊMICA	81
PRECEITOS DA ABORDAGEM SISTÊMICA APLICADOS À SOCIONOMIA DE BASE SISTÊMICA	98
OS SUBSISTEMAS DA SOCIONOMIA	104
4 UTILIZAÇÃO DO PSICODRAMA E SOCIODRAMA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	124
5 MÉTODO DE APOIO À REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO, INTERVENÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DOS GRUPOS DOS GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES	131
SUBSISTEMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS MÉTODOS E TÉCNICAS	132
SOCIATRIA	132
Contextos	132
Etapas	132
Instrumentos	132
MÉTODOS	132
A CONCEPÇÃO DO MÉTODO	134
RESULTADOS - RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO	135
DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO MÉTODO: DIAGNÓSTICO, INTERVENÇÃO E AVALIAÇÃO	138
6 APLICAÇÃO DO MÉTODO, ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS	151
APLICAÇÃO DA ETAPA DE AVALIAÇÃO	168
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	186
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190
9 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADAS	194
APÊNDICE	197

LISTA DE FIGURAS

1 Hierarquia dos níveis grupais.	35
2 Ciclo sistêmico da abordagem sociotécnica.	97

LISTA DE TABELAS

1 - Sistema teórico de Moreno: a Socionomia e suas ramificação.....	63
2 - “Corpus” científico da Socionomia.....	76
3 - Sociometria aplicada à pesquisa científica.....	79
4 - Visão geral das abordagens analítica e sistêmica.....	82
5 - Paradigma tradicional da ciência.....	85
6 - Referência à transformação paradigmática da ciência.....	87
7 - Subsistema fundamentação.....	105
8 - Subsistema da estruturação da Socionomia.....	106
9 - Filosofia.....	107
10 - Categoria do momento.....	112
11 - Momentos dos subsistemas referências teóricas.....	115
12 - Subsistema referências teóricas da Socionomia.....	116
13 - Visão sistêmica do momento orgânico ou individual.....	118
14 - Visão sistêmica do momento horizontal ou grupal.....	119
15 - Visão sistêmica do momento vertical ou social.....	120
16 - Visão sistêmica da tricotomia social.....	121
17- Subsistema de operacionalização dos métodos e técnicas.....	132
18 - Síntese do ciclo de concepção do método da Socionomia de base sistêmica.....	135
19 - Descritivo sistêmico de aplicação do método, responsáveis e produtos.....	137
20 - Fases da intervenção.....	139
21 - Distribuição de papéis na etapa de designação.....	140
22 - Métodos da Socionomia e suas aplicações.....	144
23 - Técnicas da Socionomia e suas aplicações.....	145
24 - Critérios de evolução do grupo.....	147
25 - Fase de indiferenciação.....	148
26 - Fase de polarização.....	149
27 - Fase de circularidade.....	149
28 - Procedimentos do diagnóstico.....	154
29 - Procedimentos da intervenção.....	157
30 - Instrumentos utilizados no diagnóstico, intervenção e avaliação.....	158
31 - Padrões de comportamento identificadas nas fases de evolução do grupo.....	173
32 - Dados conclusivos de aplicação do método.....	186

RESUMO

Esta pesquisa apresenta o desenvolvimento e aplicação de um método de apoio ao diagnóstico, intervenção e avaliação dos grupos dos gestores para a tomada de decisões nas organizações, utilizando a Socionomia de base sistêmica. A base teórica da pesquisa foi consubstanciada na teoria de Moreno (1974, 1983, 1984, 1991, 1992, 1994a, 1994b) sobre Psicodrama, Sociodrama e Socionomia e no pensamento sistêmico e seus métodos, notadamente nos escritos de Vasconcellos (2002), além de contribuições de outros autores referenciados na presente pesquisa. Tal fundamentação permitiu a sedimentação teórico-metodológica para a elaboração de uma proposta de sistematização do método da Socionomia de base sistêmica, resultado desta pesquisa. A metodologia utilizada constou de estudos exploratórios em base bibliográfica e procedimentos de pesquisa aplicada, como forma de elaboração e validação do método. Para validação experimental, o método foi aplicado sobre uma demanda real em uma empresa de confecção em Fortaleza, tendo como sujeitos de pesquisa um grupo dos gestores daquela organização. Como resultados, constatou-se a exequibilidade do método, além de se confirmar ganhos individuais e grupais mediante aplicação teórica e prática, reflexão e ação, considerando que os métodos sacionômicos são plasmados nos movimentos dinâmicos dos grupos organizacionais, em aplicações sucessivas, constatando-se a evidente evolução do grupo experimental.

PALAVRAS-CHAVE: Socionomia; Psicodrama; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research presents the development and application of a support method to diagnosis, intervention and evaluation of management groups for decision making in corporations using Socionomy as a systemic basis. The theoretical basis of the research was consubstantiated in Moreno's Theory (1974, 1983, 1984, 1991, 1992, 1994a, 1994b) on Psychodrama, Sociodrama e Socionomy and on Systemic Thought and its methods, notably on the works of Vasconcellos (2005) plus contributions from several authors referred on the chapters of the present research. Such fundamenting allowed theoretical and methodological sedimentation to the elaboration of a proposal for the systematization of Socionomy's method with systemic basis as a result of this research. The methodology used was composed of exploratory studies in bibliographical basis and research procedures applied as a way of elaboration and validation of the method. In order to experimentally validate the method it was applied on a real demand on the confection company in Fortaleza-CE having as subjects of research a group of managers from that organization. As results it was appointed the practicability of the method moreover confirmed the individual and group benefits thought theoretical and practical application, action and reflection baring in mind that the Socionomic methods are based on the dynamic movements of corporate groups, on successive applications presenting the evident evolution of experimental groups.

Key Words:

Socionomy, Psychodram, Human Resources, People Management

1 INTRODUÇÃO

As organizações no mundo globalizado, para tornarem-se competitivas e manterem-se no mercado, deparam com muitos desafios acerca de como melhorar estratégias, otimizar operações, tratar sistemicamente o fluxo de informações e primar pelos seus recursos humanos. As competências organizacionais passam necessariamente pelas competências das pessoas, conseqüentemente, seus recursos humanos tornam-se fator de competitividade organizacional.

Para isso, é fundamental utilizar teorias e métodos que cuidem simultânea e processualmente do diagnóstico, intervenção e tratamento das relações humanas, empregando a força grupal, como propõe a Socionomia de base sistêmica. A intervenção socionômica leva ao desenvolvimento de consciência coletiva em função do trabalho, do desenvolvimento da co-responsabilidade dos envolvidos no processo, ensejando o modelo ético de envolvimento e cooperação de equipe focada no sucesso organizacional.

A aplicação da Socionomia à Administração de Recursos Humanos pode constituir ferramenta poderosa para gerenciamento de novos modelos organizacionais. Sua forma dinâmica de entender e trabalhar o domínio pessoal e grupal remete aos princípios e características do paradigma sistêmico, em que consistem preservações de características individuais e grupais dos recursos humanos como valores agregados de sustentação e desenvolvimento de estruturas organizacionais na contemporaneidade.

A necessidade do trabalho interconectado no mundo pleno de mudanças exige do profissional competência pessoal no plano de conhecimento, habilidades e atitudes, ajuntando valores à empresa. Presente a este elenco de exigências está a competência inter-relacional

agregada ao resultado das equipes de trabalho, funcionando como times, ou seja, de modo cooperativo, visando ao resultado do grupo antes do individual. Os recursos humanos precisam estar aptos ao trabalho em redes, registrando-se o fato de que a interconexão de recursos sociais reúna valores à organização.

A indagação sobre o emprego da Socionomia de base sistêmica fora do consultório psicoterápico e aplicada às organizações conduziu ao foco desta pesquisa. A pretensão é estabelecer um método para elaborar o diagnóstico, promover a intervenção e avaliar o processo e os resultados de um grupo formado por gestores da indústria de confecções do Estado do Ceará, com a aplicação da Socionomia de base sistêmica.

Nesta perspectiva, faz-se necessária a reflexão sobre as possibilidades metodológicas da Socionomia de base sistêmica, tomando como referência o novo paradigma da ciência, o do pensamento sistêmico, que privilegia a complexidade, a incerteza (ou instabilidade) e a intersubjetividade dos comportamentos humanos e sociais, conduzindo os participantes à apreensão individual e coletiva do momento vivido em tempo real. Os métodos socionômicos plasmados nos movimentos dinâmicos do grupo organizacional, em aplicações sucessivas, durante certo período, permitem acompanhar sua história e a evolução num segmento da sua vida produtiva.

O enfoque sistêmico dado à Socionomia, uma das contribuições desta dissertação, amplia as possibilidades metodológicas, viabilizando, simultaneamente, o diagnóstico, a intervenção e a avaliação das equipes de trabalho, obedecendo a princípios e características sistêmicas, tendendo, em fase do diagnóstico, a universalizar o conhecimento dos acontecimentos e do seu significado formulado pelo próprio grupo. Estas características sistêmicas privilegiam a intersubjetividade, a incerteza e a complexidade dos comportamentos humanos e sociais, conduzindo os participantes à apreensão individual e coletiva do momento vivido em tempo real. Para o desenvolvimento do método, elaboramos

um quadro de sistematização teórico-metodológica, no qual explicamos conceitos sobre os grupos sociais e seus papéis sociais, apresentando a origem e as abordagens da Socionomia de base sistêmica. Descritos os métodos e aplicações da Socionomia, estabelecemos, também, diretrizes para a concepção do método, conforme os preceitos do pensamento sistêmico em articulação com a Socionomia de base sistêmica, para a realização do diagnóstico, intervenção e avaliação de processos grupais dos gestores nas organizações.

Diferentemente do comportamento da ciência tradicional, que prima pela simplicidade, estabilidade e objetividade, tem-se a convicção de que essa escolha paradigmática viabiliza simultaneamente o diagnóstico, a intervenção e a avaliação das equipes de trabalho, obedecendo a princípios e características sistêmicas, tendendo, em fase do diagnóstico, a universalizar o conhecimento dos acontecimentos e do seu significado formulado pelo próprio grupo.

Justificativa do tema e da pesquisa: trajetória pessoal de busca

A dor e o sofrimento vividos pelo paciente em psicoterapia constituíam focos das nossas indagações. Já, em 1969, no 2º. ano do curso de Psicologia, em Pernambuco, estudando a Teoria da Dissonância Cognitiva, de Leon Festinger, e a psicopatologia, fazíamos estes questionamentos. Durante todo o curso de Psicologia e em atividades paralelas de estágios, minicursos, congressos etc., estudamos e aplicamos alguns referenciais teóricos em psicoterapia.

Em curso ministrado por Carl Rogers, em Pernambuco, percebemos que a psicoterapia centrada no cliente trazia uma compreensão incondicional ao paciente, sendo reconfortante para o seu estado de dor desencadeado pela angústia, culpa, dentre outros

sentimentos. Adotamos a incondicionalidade como aporte de trabalho, mas ainda estávamos insatisfeita, em relação ao tempo de desenvolvimento de um processo psicoterápico. Precisávamos descobrir como trabalhar o paciente com otimização de tempo e com humanidade, respeito e profundidade, ressaltando a sua natureza boa.

Mudamos a residência para Fortaleza em 1973. Exercendo atividades profissionais como professora do curso de Psicologia na Universidade Federal do Ceará - UFC, e quando atuávamos na clínica privada e conveniada, e coordenávamos as primeiras ações para constituição do Conselho Regional de Psicologia 11ª. Região, fomos convidada a fazer parte de um grupo de profissionais em Psicoterapia que se formava no Hospital Myra y Lopez, para constituir o primeiro grupo de formação em Psicodrama, onde havia sete profissionais. Este curso foi ministrado por professores de São Paulo em encontros mensais, durante quatro anos, coordenados pelo Prof. dr. Alfredo Correia Soeiro.

No Psicodrama, encontramos os referenciais teóricos de espontaneidade e de criatividade, aplicadas à visão de homem bom. Os métodos e as técnicas eram fascinantes, pois ofereciam resultados rápidos e profundos. Usando referenciais do teatro, Jacob Levy Moreno (1892-1974), médico romeno, seu mentor, podia trazer alegria para o processo psicoterápico em ações comandadas por um diretor treinado e encenadas trabalhado por egos auxiliares. Os sentimentos não eram vividos isoladamente, mas em ressonância com o grupo. Descortinou-se a percepção de grupo não só como dinâmica, mas envolto em co-inconsciente e em sentimentos co-responsáveis denominados tele.

Percebíamos que havia um caminho que nos poderia levar a responder na prática nossos questionamentos.

Após a formação, em Fortaleza, constituímos associações onde ministrávamos cursos de formação em Psicodrama, disseminando o que havíamos aprendido.

A prática do Psicodrama exercia fascínio em todo o movimento psicodramático brasileiro, inclusive espelhando o exemplo de Moreno que, objetivando divulgar rapidamente suas descobertas, se utilizou intensamente da prática psicodramática. Outrossim, como se trata de um referencial teórico novo, surgido nos meados do século XX, priorizava ser mais bem trabalhado pelo mundo científico.

Muitos seguidores de Moreno, principalmente em São Paulo, desenvolviam estudos e pesquisas, organizavam congressos e constituíam órgãos normativos do movimento, para consolidar suas raízes no mundo dos referenciais teóricos. Alguns deles, como Dalmiro Manoel Bustos (argentino), Jose Fonseca Filho e Luiz Cuchinim (brasileiros), dentre outros, procuravam “beber na própria fonte”, fazendo formação com o próprio Moreno.

Na busca de respostas para nossas questões, em 1990, iniciamos as jornadas para São Paulo, a princípio quinzenais e depois mensais, até os dias de hoje.

Desenvolvendo estudos e prática em Psicodrama com Dalmiro Manoel Bustos, obtivemos contato com o mais original de Moreno, numa versão profundamente afetiva e humana de aceitação incondicional. Outras figuras expressivas do Psicodrama na época ressoaram profundamente na nossa formação, seja por meio das suas obras, dos cursos de que participamos e de encontros e conversas pessoais, como Zerka Moreno, Peter Kellemenm, Márcia Karp, Anne Ancelin Schutzenberger, Elena Nosedá, Raul Hernandez Garcia, Wilson Castelo de Almeida, Alfredo Correia Soeiro, José Fonseca Filho, Içami Tiba, Maria Rita d'Angelo Seixas Luiz Falivene, Moises Aguiar, Miriam Tassinari, Célia Padis, Rosane Landmann, Irany Bezerra, Luiz Amadeu, Rosa Cukier, Ana Maria Knobel, Pedro Mascarenhas e sua mulher Vera, Vitor Dias, Sérgio Perazzo, Marlene Marra, Oswaldo Poricarpo, Wilma, Jandira, além dos colegas de grupo em todas as instituições por onde passamos.

Mediante o Curso de Especialização em Terapia Familiar Sistêmica com a Dr.^a Maria Rita d'Ângelo Seixas, tomamos contato com a Teoria Geral dos Sistemas, aplicada à terapia familiar. Fortalecemos esta compreensão da Teoria Geral dos Sistemas no Curso de Psicoterapia Sistêmica, pelo Centro Milanês de Terapia da Família Prof. Gianfranco Cecchin e Luigi Boscolo, em Milão. Num passado já bem mais recente, o incentivo da Prof.^a Dr.^a Júlia Sursis N. F. Bucher-Maluschke, por intermédio do Carlos Irineu, (filho da autora), aprofundamos os estudos da Teoria Sistêmica, contextualizando-a no paradigma sistêmico, segundo as obras de Maria José Esteves de Vasconcellos.

Fazendo parte dessa mesma trajetória, em 1996, lançamos o livro intitulado *Socionomia como expressão de vida: Um modelo de sistematização da Teoria de Moreno*. Constitui a primeira obra com o título de Socionomia, até então termo restrito e embutido nas obras denominadas psicodramáticas. Este ensaio expõe uma sistematização de conceitos do Psicodrama sob uma perspectiva sistêmica, onde a Socionomia está definida como ciência e Psicodrama como método. Assim, torna-se evidente a distinção entre corpo teórico e métodos, conforme com os princípios da Teoria do Conhecimento. Com esta linguagem, torna-se mais compreensível para o universo acadêmico a realização de pesquisas científicas fundamentadas na teoria, utilizando os métodos. O conhecimento científico produzido pode ser aplicado em todos os campos do saber das ciências humanas e sociais, dentro e fora dos consultórios psicoterápicos, sem o personalismo aborígine.

Legitimando esta posição científica, constituímos um grupo, que deu origem à Fundação de Estudos e Pesquisas Socionômicas do Brasil – FEPS, em 1996 - uma instituição voltada para o ensino e divulgação da Socionomia com este referencial. Ela mantém desde 1999 parcerias com a Universidade Estadual do Ceará – UECE em cursos de especialização de Socionomia, *lato-sensu* conferindo a certificação de socionomista aos que logram aprovação acadêmica. Concomitantemente com a Federação Brasileira de Psicodrama –

FEBRAP, mantém parceria para certificação de psicodramatistas. Até o presente, conta com cerca de setenta e oito socionomistas certificados pela UECE.

Os trabalhos que desenvolvemos e apresentamos com ou sem este grupo de socionomistas, em eventos e congressos e rodadas de negócios nacionais e internacionais, conferem a aplicação ampla, ética e técnica, produzindo o saber com arrimo em cada um dos participantes, independentemente dos autores e com fundamentação científica.

O movimento social em prol da Socionomia no Brasil ganha força cada vez mais, tanto no meio dos psicodramatistas como na contextura acadêmica.

Diferentemente do Psicodrama, que foca o interno da pessoa, a Socionomia de base sistêmica oferece modelo de aplicação sistêmica focada nas interações, observando os princípios de incerteza, intersubjetividade e complexidade nas relações. Uma vez desencadeado o processo grupal ou individual, ele continua, mesmo depois que cessa a atuação técnica do diretor e dos seus egos auxiliares. A aplicação da Socionomia aos grupos psicoterápicos na nossa prática clínica de trinta e cinco anos desenvolve a autonomia do processo e a autogerência em configurações individuais passíveis de reprodução e adaptação.

O nosso trabalho em empresas usando o Psicodrama teve início em 1982, quando fazíamos especialização em Administração de Recursos Humanos na UECE. Diante da banca examinadora, apresentamos e defendemos a monografia intitulada *Sistema Modular de Graus – WG*. Consiste da aplicação de métodos e técnicas psicodramáticas a um grupo de eletricitistas da Companhia de Eletricidade do Estado do Ceará – COELCE, fragmentado em subgrupos. Sua aplicação contingente trouxe resultados positivos, porém registramos a falta de uma atuação processual, que preparasse o grupo para uma autogestão.

Problemática e questões de pesquisa

No que se refere à problemática posta para esta pesquisa, esta se justifica porque a aplicação da Socionomia de base sistêmica como método de apoio à gestão de pessoas nas organizações é detentora de métodos de ação e técnicas próprias que, nas suas utilizações, se adequam à natureza dos fenômenos relacionais pesquisados conforme as realidades dos sistemas. Na clínica psicoterápica, sob a denominação de Psicodrama, os métodos e as técnicas de ação desta área são amplamente utilizados, com bons resultados, mas há limitações metodológicas e descontinuidade do processo, quando o modelo é aplicado às organizações.

Estudos mostram (ver capítulo 4) que o Sociodrama, método de trabalho com grupos protagônicos, e o Psicodrama, a Psicoterapia, podem se prestar ao uso das organizações para fins do diagnóstico e, simultaneamente, tratamento das relações humanas nos grupos organizacionais, resultando na formação de equipes de profissionais com melhor nível de interação e, conseqüentemente, melhor rendimento no trabalho, reunindo valores à organização, que podem ser identificados na co-responsabilidade das equipes de profissionais.

Constatamos de que o referencial teórico do Psicodrama, que focaliza o drama da pessoa e do Sociodrama, o drama do grupo, sistematizado em etapas metodológicas, poderia ser aplicado nas organizações para fins de racionalização do trabalho e desenvolvimento de pessoal. O tempo utilizado nas sessões mostrou ser significativo nos resultados, porém contingenciais e restritivos, pois carecia de uma relação continuada com a dinâmica dos processos organizacionais.

Daí a proposição de aplicar o enfoque sistêmico que permitisse vislumbrar a aplicação continuada da Socionomia, tornando possível acompanhar o grupo como protagonista dele mesmo em enfoque sistêmico no “palco psicodramático”, o “aqui-e-agora”, este espaço/tempo único em que se desenvolve a cena, durante um período continuado, permitindo simultaneamente fazer o diagnóstico e promover a intervenção e avaliações.

Outro problema evidenciado empiricamente é que os métodos do Psicodrama, e não da Socionomia, criados por Moreno (1974, 1983, 1984, 1991, 1992, 1994a, 1994b), são insuficientes para o estudo do diagnóstico, intervenção e avaliação nas organizações porque focalizam um momento específico, prescindindo da atuação e visão processual.

Ao inverso, a necessidade de trabalhar os conceitos sistêmicos na aplicação dos métodos socionômicos permite uma aplicação continuada destes porque respeita os processos naturais dos organismos vivos e as possibilidades de interconectividade próprias dos processos de escolhas e decisões vividos nas organizações.

Os métodos socionômicos plasmados nos movimentos dinâmicos do grupo organizacional, em aplicações sucessivas, durante certo período, permitem acompanhar a história e a evolução do grupo organizacional num segmento da sua vida produtiva e desenvolver uma autogestão no grupo, que passa a funcionar de forma cooperativa, onde o bem-estar de um reflete o dos demais.

Defendemos neste estudo a idéia de que, em face da utilização do palco psicodramático e das técnicas psicodramáticas, o grupo pode ser visto por intermédio de várias visões e está submetido a diversas intervenções. Mediante avaliações conjuntas e sucessivas dos grupos envolvidos no processo, conferem-se ganho para as organizações, marcadamente em solidariedade e em co-responsabilidade, atuações corporativas, em curto prazo.

Os métodos socionômicos disponíveis que serão explorados na vertente sistêmica para esta pesquisa são Sociodrama, Axiodrama, Treinamento de Papel, Teatro de *Reprise*, *Role Playning*, Teste Sociométrico e Jogos Psicodramáticos, referidos no capítulo 5.

A classificação desses métodos, na Socionomia de base sistêmica, prescinde do seu uso, uma vez que, pensando sistemicamente, qualquer um deles poderá ser aplicado em função do momento do grupo e do que se pretende como intervenção.

Desta problematização e em busca de utilizar a Socionomia de base sistêmica como método de apoio ao diagnóstico, intervenção e avaliação dos grupos dos gestores para a tomada de decisões nas organizações, o problema que trabalhamos é: de que forma a Socionomia de base sistêmica pode ser utilizada/aplicada para a gestão de grupos em organizações?

Objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa visa a propor, sistematizar e aplicar a Socionomia de base sistêmica como um método de apoio ao diagnóstico, intervenção e avaliação dos grupos dos gestores do ramo de confecção, mostrando sua utilidade. Mais especificamente, buscamos explicitar a origem, abordagens, etapas e aplicações da Socionomia de base sistêmica, descrever os métodos e aplicações da Socionomia, descrever as etapas do método com base nos preceitos do paradigma sistêmico e, finalmente, aplicar e validar o método com um grupo formado por gestores de uma empresa de confecção, visando a verificar a aplicabilidade do método em situação problemática real com sujeitos reais.

Metodologia de pesquisa

Nos aspectos metodológicos, esta pesquisa pode classificar-se como qualitativa, pois, considera que há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade que não pode ser traduzido em números.

Na pesquisa qualitativa, a interpretação do fenômeno e a atribuição de significados são básicas e não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas, mesmo que por vezes se precise usá-los. O ambiente natural, no caso desta pesquisa, o grupo no qual se propõe e se aplica um método da Socionomia de base sistêmica, é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador e sua equipe constituem instrumentos-chave. A pesquisa é também descritiva. Os pesquisadores analisam seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A pesquisa, pelo seu caráter, assume ainda características de pesquisa descritivo-explicativa, e seus procedimentos técnicos envolvem pesquisa bibliográfica, documental e levantamento. Utilizamos, ainda, e fortemente, os preceitos do estudo de caso, mas não se caracterizando como tal, pesquisa-ação e pesquisa participante quando da aplicação do método em situação real numa empresa de confecção.

O método foi aplicado na cidade de Fortaleza, em empresa familiar do ramo de confecções, há dezoito anos no mercado, de médio porte, com 250 (duzentos e cinquenta) empregados. Organizada em vários setores, inclusive nove lojas de confecção, distribuindo para clientes intermediários, trabalha com a produção e comercialização de confecções. O Setor de Produção foi o alvo dessa pesquisa. Havia nessa empresa uma demanda real. A

gestora solicitou um trabalho que solucionasse os conflitos entre o diretor de produção e os seus gerentes.

Os métodos de ação utilizados nesta pesquisa, principalmente o Psicodrama e Sociodrama, surgiram inicialmente na Europa e desenvolveram-se nos Estados Unidos no século XX, oriundos do Psicodrama e do Movimento Sociométrico ou Sociometria, de autoria de Jacob Levy Moreno, médico romeno, imigrante da Europa.

Carente de formulação acadêmica de natureza qualitativa para aplicação nos grupos organizacionais, o Psicodrama tornou-se ferramenta de uso restrito e resultados duvidosos aos propósitos de ações nos recursos humanos das organizações. Na Socionomia de base sistêmica, referidos métodos pertencem às ramificações científicas da Socionomia.

Assim, a ciência contemporânea compreende que o instrumento da experiência pode influir no experimento tanto quanto como o pesquisador pode exercer influência no sujeito ou objeto pesquisado. Pesquisas e aplicações sobre o Psicodrama e o Sociodrama nas organizações são restritas, em função da subjetividade que o instrumental propõe, trazendo dificuldades operacionais de experimentação. Isto justifica a necessidade de um modelo fundamentado na pesquisa qualitativa, com passos e objetivos definidos, que evidenciem subjetividade, oferecendo resultados que somem valor aos processos organizacionais.

Aplicando a Socionomia de base sistêmica, propomos um método do diagnóstico, intervenção e avaliação numa modelagem do relacionamento de gestores, respeitando a sua subjetividade. Esperamos que a abrangência social do estudo reflita-se nos profissionais de recursos humanos, habilitando-os a aplicação, apuração e tratamento dos dados. Nos grupos organizacionais submetidos ao modelo, esperamos um desenvolvimento da capacidade de trabalhar como time, adicionando valores na viabilização das suas estratégias de melhoria relacional e de crescimento.

Desta forma, o contributo da aplicação da Socionomia de base sistêmica reside em tornar os profissionais capacitados a promover transformações continuadas em grupos e em si mesmos em prol de desempenho organizacional focado em estratégias, objetivos e metas; racionalizar o trabalho em função da rapidez da universalização do conhecimento, na absorção de novas propostas de trabalho e desempenho; aperfeiçoar a utilização do tempo no desempenho das atividades mediante a cooperação e o entusiasmo; e atuar eticamente na organização como indivíduo e grupo, colocando-se a serviço da organização e da sociedade.

O paradigma sistêmico, que considera os pressupostos de complexidade, subjetividade e instabilidade, tem como princípios a flexibilidade e a plasticidade que se manifestam nos sistemas por meio de características auto-organizativas que, a partir do caos, assumem aspectos de auto-renovação e autotranscendência. Desta forma, os sistemas abertos longe do equilíbrio podem se preservar, reproduzir-se, renovar-se, adaptar-se e evoluir. Assim ficam evidentes os processos de cura, homeostase e adaptação de um lado e do outro, os de aprendizagem, de desenvolvimento e evolução.

Como consequência, o simples fato de utilizar nas organizações, pela urgência dos resultados, ferramentas para diagnóstico, intervenção e avaliação empiricamente, sem o devido aprofundamento das suas concepções, pode tornar os resultados mera reprodução de fatos, sem a tão desejada transformação dos seus usuários. Prescinde-se da idéia de conquista como fator de desenvolvimento pessoal, grupal e humanitário em favor de ganhos imediatos desde o que acontece no dia-a-dia. Isto passa pela proposição e aplicação de metodologias eficazes no diagnóstico, intervenção e avaliação de grupos organizacionais.

A Socionomia de base sistêmica tem ferramentas teórico-metodológicas, como se descreve no capítulo 2, item 2.2, tais como:

subsistema de fundamentação - divide-se em 3 subsistemas: 1) filosofia; 2) categoria do momento; 3) estruturação da Socionomia, em que se ressalta o pesquisador ou observador participante como instrumento de pesquisa que integra em si a cognição, o sentimento e a ação a ética e as relações;

subsistema de referências teóricas - divide-se em três subsistemas 1) momento ou fase individual ou orgânica; 2) momento ou fase grupal ou horizontal; e 3) momento ou fase social ou vertical. Neste trabalho, denominamos fases do grupo de indiferenciação, polarização e circularidade. Vale ressaltar que os termos orgânica, horizontal e vertical foram utilizados por Moreno para definir as etapas de evolução dos grupos. Na Socionomia de base sistêmica, tais expressões foram aplicadas para agrupar subsistemas de conceitos que podem evidenciar estas etapas de evolução dos grupos. Cada um destes sistemas abriga uma gama de conceitos que constituem o corpo teórico dessa ciência. Cada conceito desses é um subsistema com estratificação própria e complexidade pertinente;

subsistema de operacionalidade do método - corresponde a três subsistemas científicos denominados por Moreno e aceitos nesta sistematização. 1) sociodinâmica; b) sociometria; e 3) psiquiatria. A partir de então, a Socionomia de base sistêmica apresenta três níveis de complexidade em cada um dos três subsistemas, que são pressupostos, métodos e técnicas de aplicação. As relações que existem para possíveis aplicações funcionam como um norte para o aplicador do método.

Na qualidade de metodologia, a Socionomia de base sistêmica respeita as leis do diálogo, da participação e da representação dramática integrativa de experiências passadas, presentes e futuras, promovendo um conjunto de conhecimentos adquiridos pela

aprendizagem cognitiva e/ou pela experiência. Trata-se de um saber prático, vivencial, participativo e flexível.

A lógica operacional do método de apoio ao diagnóstico, intervenção e avaliação proposto tem esteio no princípio de que todas as pessoas, inclusive os pesquisadores, estejam implicadas ou participem do processo. A verdade passa a ser considerada como dinâmica e relativa à complexidade do real. Baseia-se na reflexão sistêmica, que é ampla, compreendendo o real, o todo em arcos de digressão, ação e reflexão, ou seja, diagnóstico, intervenção e avaliação.

A modelagem resulta do consenso grupal dos componentes participantes capaz de aperfeiçoar e captar os fenômenos. Já a validação ocorre não apenas no plano de enunciados clínicos, mas como prática social.

Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em sete capítulos. Neste, apresentam-se a introdução, justificativa, problemática, objetivos e metodologia. O segundo traz o levantamento do escopo teórico para o método proposto e a aplicação. O terceiro destaca as bases do pensamento sistêmico, exhibe o desenho da Socionomia de base sistêmica. O quarto segmento faz um curto “estado da arte” sobre a utilização do Psicodrama e do Sociodrama moreniano em contexto organizacional, alvo de aplicação da pesquisa. O quinto módulo expõe a concepção do método e detalha as três etapas constituintes: diagnóstico, intervenção e avaliação. O sexto mostra a aplicabilidade do método em uma situação real numa empresa de confecção com um grupo de gestores e, por fim, o sétimo traz as considerações finais, seguidos das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Grupos Sociais: definições, classificações e dinâmica

A Psicologia Social estuda os grupos, sua dinâmica e características. O grupo existe quando há pessoas que se relacionam com objetivos comuns, começando pelo núcleo de base, que é a família, e depois a escola. Nesse contexto, o indivíduo aprende os fundamentos das relações humanas e a interagir num grupo de forma estruturada, com regras a seguir (pai, mãe, irmãos, professores, alunos, diretor, funcionários etc.). Nos grupos constituídos, aprendem-se também a desempenhar papéis (professor, aluno, mãe, filho e outros), a comunicação, a distribuição da influência, do poder, a formação das normas e a coesão grupal.

Um grupo começa com um trio (três relações), porém, considere-se que um grupo de três é limitado e estereotipado, na visão de Delhez (1995). Quatro pessoas (seis relações) é o número mais adequado para um esboço de grupo por que é daí que o número de relações inter-pessoais ultrapassa o de pessoas no grupo. Os fenômenos da dinâmica de grupos, no entanto são superiores ao de relações interpessoais a partir de seis pessoas.

Em dinâmica dos grupos, a divisão geralmente usada para categorizar os tipos é, segundo Delhez (1995) a seguinte:

- pequeno - de 20-25 membros;
- grande - 60-80 membros;

- vasto - 80-300 membros; e
- multidão - além de 300 pessoas, nesse caso, entramos no domínio da Psicologia Social.

Um grupo não se restringe à simples justaposição das pessoas que o compõem. Trata-se de um conjunto em interações. O sistema é mais do que a soma de suas partes. O que caracteriza um grupo são as interações de seus membros, as dos subgrupos e do conjunto formado. As interações têm como consequência a influência que cada um exerce sobre o outro, tornando-os interdependentes.

Grupos institucionalizados e grupos organizacionais

Os grupos institucionalizados fazem parte de uma organização (empresa, escola, hospital etc.): equipes de trabalho, equipes esportivas, grupo-classes, conselhos, etc...(DELHEZ, 1995). Os membros desses grupos podem ser dotados de *status* diferentes, que traduzem sua posição na hierarquia da organização e sua qualificação profissional; seu sistema de valores, interesses e objetivos que muitas vezes se opõem. Observam-se nesses grupos papéis sociais que podem ser próprios à organização, mas não próprios ao grupo: seu estudo cabe na análise institucional, não na dinâmica dos grupos.

Ao notar a diferença entre instituição e organização, a segunda é uma organização social estabelecida para atingir objetivos específicos: instruir alunos, produzir carro, etc enquanto a primeira é um conceito, objeto de representações sociais, que corresponde a um conjunto de normas e a maneira como as pessoas aceitam essas normas ou promovem outras, como a família, a escola, a empresa, a igreja e outras.

Grupos ocasionais (informais) e grupos institucionalizados (formais)

Os grupos ocasionais são instituídos por um animador, um psicoterapeuta ou a organização na qual o grupo está inserido para fins de formação, desenvolvimento pessoal ou terapia. Muitas vezes, os participantes se inscrevem a título individual, eles não se conhecem no início e certamente não vão se ver de novo após a atividade terminada. Nesse caso, todos os membros do grupo, à exceção do animador ou terapeuta, têm o mesmo *status* (aquele de participante) e os elementos em jogo são somente psicológicos; nessas condições, somente aparecem os papéis grupais.

Na organização podem se formar grupos ocasionais, por iniciativa do responsável da organização ou por demanda do seus membros. Estes grupos são ocasionais e não encerram um processo da organização. Em ambos os casos de formação, quando os participantes pertencem à mesma organização, os elementos institucionais podem intervir no funcionamento do grupo.

Kurt Lewin (1947) considera que forças psicológicas e não físicas influenciam no grupo. Num ambiente definido, certa distribuição das forças determina o comportamento de um objeto, possuindo propriedades determinadas; conhecendo o objeto por seu comportamento, pode-se deduzir as propriedades do campo na vizinhança, e, reciprocamente, conhecendo as propriedades do campo na vizinhança do objeto, é possível observar os comportamentos daquele.

Oliveira, (2000), reportando-se a Bion, destaca que o conceito oposto ao do grupo que funciona segundo a suposição básica é o da mentalidade grupal chamada grupo de trabalho, o qual funciona de modo maduro em busca de uma solução harmoniosa, embora trabalhosa, para suas necessidades e objetivos.

Exemplo disso ocorre quando, numa equipe de trabalho, ao lhe ser fornecida uma ferramenta de trabalho de qualidade superior e a produção dessa equipe não aumenta, pode-se deduzir que há na equipe uma resistência à mudança. O estado do grupo é quase estacionário, as forças que tendem à mudança são contrabalanceadas por forças opostas.

A priori, para produzir uma mudança, pode-se, como indica Lewin (op. cit.), aumentar as forças nessa direção e sentido ou reduzir as forças opostas. No primeiro caso, a resistência à mudança aumenta na mesma proporção, e o resultado é um aumento da tensão interna. É então preferível trabalhar na redução da resistência à mudança.

O grupo como sistema de papéis e seus tipos

Num grupo, tudo acontece ao mesmo tempo: a coesão ocorre com a adesão às mesmas normas; submeter às normas estabelecidas, afastar-se delas ou tentar mudá-las, representar um papel, e assim exercer influência, tudo isso se expressa na comunicação, mas comunicar é influenciar e desempenhar um papel.

Moreno (1992) indica que “o papel é a menor unidade de conduta”. Um papel é um modelo organizado de condutas, relativo a certa posição da pessoa num conjunto de interações, ou seja, uma maneira constante de agir sobre parceiros e reagir aos comportamentos deles. Para ele, “o conceito de papel une num novo plano as ciências do homem, a fisiologia, a psicologia, a sociologia, e a antropologia.”(P. 27). E diz mais:

O processo de papéis começa desde as fases não verbais da existência.

[...] a teoria dos papéis não pode ser limitada aos papéis sociais; ela deve incluir as três dimensões: papéis sociais, expressando a dimensão social; papéis psicossomáticos, que expressam a dimensão fisiológica; e papéis psicodramáticos, que constituem a expressão da dimensão psicológica do eu. (P. 28).

Moreno, (1991, p. 238) refere que “O papel pode ser definido como uma unidade de experiência sintética em que se fundiram elementos privados, sociais e culturais.” Ainda sobre esta conceituação, o autor (1991, p. 27) assinala que “O papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos.”

Segundo os psicodramatistas, com essas afirmações, se torna pertinente o fato de que, na teoria de papéis, em sua dinâmica dualista, o “eu” apresenta os aspectos público e privado. “Todo o papel é uma fusão de elementos privados e coletivos [...] Um papel compõe-se de duas partes: o seu denominador coletivo e o seu diferencial individual”.(MORENO, 1991, p. 113). Logo, o desempenho do papel é próprio do indivíduo e não do cargo.

O estudo do jogo de papéis complementares, próprio da dinâmica inter-relacional, da convivência, ou do social, a exemplo de patrão e empregado, pai e filho, professor e aluno, definem uma inter-relação, que consiste em “[...] uma estrutura inter-pessoal mais profunda, decompondo o indivíduo, por um lado, nos papéis em que se manifesta; e, por outro, dando aos fenômenos de atração e repulsa uma realidade socialmente tangível”.(MORENO, 1991, p. 226).

Assim, torna-se possível ao ser humano distinguir o que é dele e o que é do outro. Compreende as diferenças através de vivências, tornando-o capaz de inverter papel com o

outro e de conscientemente fazer opções. “[...] Dos papéis e contra-papéis, situações de papel e conservas de papel, desenvolveram-se naturalmente suas extensões modernas: o executante do papel, o desempenho de papéis a expectativa de papel, a passagem ao ato (*acting out*) e, finalmente, o Psicodrama e o Sociodrama”.(MORENO, 1991, p. 27).”

“Os papéis são os embriões, os precursores do eu, e esforçam-se por se agrupar e unificar formando *clusters* ou cachos de papel” (MORENO, 1991, p. 25), organizados segundo inúmeras possibilidades de agrupamento, de acordo com a classificação básica proposta por Moreno:

a) Os papéis psicossomáticos ou fisiológicos – os primeiros que se formam do jogo do bebê com o seu complementar geralmente representado pela mãe, que o ajuda a suprir necessidades fisiológicas, dentre as quais a de comer, dormir, exercer atividade sexual, “[...] desenvolvem-se ‘vínculos operacionais’ que os conjugam e integram numa unidade” (MORENO, 1991, p. 25).

b) Os papéis psicológicos ou psicodramáticos que se formam no inter-jogo das relações, agrupam-se formando o eu psicodramático.

c) Os papéis sociais, como pai, policial, médico, dentre outros, ou seja, aqueles desenvolvidos para suprir a necessidade de relacionar-se e ser aceita, se agrupam e formam o eu social. Esses “eus” parciais - fisiológico, psicológico e social - também se agrupam em direção ao o “eu” individual.

Generalizando a teoria do sistema de Bertalanffy (1973), Delhez (1995) destaca que a idéia de interação implica que não se pode exercer um papel sozinho, havendo necessidade de que uma ou mais pessoas exerçam papéis opostos ou complementares: não

existem pais sem crianças ou esposa sem esposo. Não há papel sem contrapapel. Um papel não é isolado; faz parte de um sistema de papéis. São diversos os tipos de papéis sociais e grupais que o indivíduo exerce.

Os papéis sociais

Os papéis sociais são os comportamentos prescritos pelo estatuto social ou profissional, como ensinar, ajudar os alunos, elaborar provas, que são os papéis ligados ao estatuto de professor.

Num ambiente social definido, os papéis correspondentes ao estatuto são esperados e considerados como normais: é o fenômeno de expectativa de papel. Se esses papéis não são exercidos, os parceiros da pessoa em questão ficam decepcionados, desorientados e fazem pressão sobre ele para que se comporte conforme a representação que se tem de seus *status*.

O acúmulo de *status* diferentes nada tem de excepcional: a pessoa pode ser ao mesmo tempo diretor de uma empresa, pai de família, presidente de um clube de futebol. Pode acontecer que alguns desses papéis sejam dificilmente compatíveis; a pessoa vivencia um conflito de papéis. Pode acontecer também que a pessoa se comporte em família como na sua empresa, por exemplo: é a confusão de papel. O conflito de papel e a confusão de papel podem ter como origem expectativa de papel inapropriada.

Os *status* e os papéis que lhe são relacionados se traduzem no plano individual, da organização, da sociedade no seu todo; são regidos por leis, regulamentos, contratos e convenções de todo tipo ou pelo costume.

Os papéis grupais

Os papéis grupais aparecem à medida que o grupo se forma; eles são as conseqüências das interações dos membros e são próprios a um grupo determinado. Um papel grupal é ao mesmo tempo exercido por um componente e atribuído pelos outros. Ou a pessoa responde mais ou menos conscientemente a uma expectativa explícita ou implícita de seus parceiros, ou, então, em de outro papel, busca a confirmação de que necessita.

Anzieu e Martin (1994) explicam que a pessoa e as de seus parceiros variam. Um membro muito influente pode chegar a impor ao grupo um papel da sua escolha, mas precisa pelo menos que os outros o permitam fazer. Esse tipo de atitude, mesmo com queixas explícitas da situação imposta apresenta benefício secundário a manter – por exemplo, evitar entrar numa competição com uma saída incerta ou num conflito temível.

Ao inverso, os membros do grupo podem, de propósito ou não, exercitar sobre um deles uma pressão tal que ele entra num papel que jamais teria considerado; depois de um tempo, esse membro do grupo pode se sentir realmente prisioneiro do papel, e ter a impressão de se comportar de maneira diferente do que ele queria, como imbuído de uma vontade diferente. Na realidade, de novo, todo o mundo encontra uma secreta vantagem nesse processo.

É importante destacar os tipos de papéis mais comumente exercidos pelos grupos, dentre eles os funcionais, os espontâneos relativos à tarefa e os espontâneos referentes às relações.

A origem dos papéis funcionais está nos grupos de tarefa, onde se é normalmente levado a melhor atingir os objetivos, recorrer a certa divisão técnica do trabalho. Estes papéis

constituem *status* provisórios ou duráveis no seio dos grupos. Assim, tal membro será encarregado de tomar notas necessárias; o mesmo ou um outro deverá guardar registros das decisões tomadas e se encontrar instituído como memória do grupo; outro ainda cuidará do respeito ao horário e dos prazos num papel de guardião do tempo, e assim sucessivamente.

Quanto aos papéis espontâneos relativos à tarefa, num grupo, nota-se ainda muitas vezes o desenvolvimento de dois papéis complementares: aquele do criador cujo comportamento é centrado antes de tudo na tarefa, que emite o máximo de informações relativas à tarefa e recebe menos críticas e comunicações sem ligações diretas com a tarefa; o papel do organizador, que centraliza, distribui, organiza a informação, que ele recebe de outra parte em abundância. É ao criador e ao organizador, entre os quais a comunicação é muita animada, que os outros membros do grupo se dirigem primeiro centralizando a comunicação.

Outros papéis, por exemplo, os silenciosos e tagarelas em interação, no que diz respeito à comunicação no grupo: o tagarela, que fala muito, faz emergir os silenciosos que o escutam. Outro papel é do especialista, que aparece particularmente competente numa área, e os demais membros seguem seus conselhos na área.

É importante destacar o fato de que papéis espontâneos relativos às relações vão se formando ou surgindo nos grupos que podem ser virulentos ou positivos para as relações. Exemplo dado por Delhez (1995) é o papel de vítima: trata-se da retomada de um rito antigo, anterior ao monoteísmo, aquele do “bode expiatório” e que se encontra ainda hoje, sobretudo nos grupos. Pode acontecer que, diante de um mal-estar, uma ansiedade e conflitos, os membros do grupo busquem preservar a coesão grupal ao preço do sacrifício de um deles, designando-o como culpado de tudo o que acontece de errado. Na realidade, os membros do grupo, tentando se livrar da frustração, da raiva, da rivalidade e do ciúme, “vitimizam” o membro eleito para ser sacrificado. Se não houver cuidado, o “bode expiatório” pode ser vítima de ataques que se tornam cada vez mais virulentos, chegando a sua expulsão do grupo.

Outros papéis espontâneos surgem nessa dinâmica do grupo, como o de porta-voz, que expressa com fineza e segurança os desejos e medos que todos têm em comum, mas que os outros não conseguem expressar.

Há ainda o papel de líder, a diferenciar do *headership* (papel social, institucionalizado) e *leadership*. Pode ter também satélites, que o apóiam e o confortam no seu papel, e os seguidores, que sempre se ligam nos seus avisos.

Nos grupos com papel de animador, alguns outros papéis são tomados com relação ao animador. O rival compete com ele. O dependente que, sentado no seu lado, absorve tudo que ele diz. O do contra, que não pára de criticá-lo.

Quando se trata do grupo como sistema, ele pode ser considerado como um sistema de papéis grupais. Delhez (1995) explica que um grupo é constituído de certo número de papéis unidos entre eles por meio de relações que expressam a interdependência dos papéis. Essa interdependência decorre das interações nas quais participam os membros do grupo. A estrutura do grupo é o agenciamento do conjunto dos papéis grupais. É essa estrutura que se expressa na repartição da palavra e na distribuição da influência.

Delhez (1995) ressalta que a estrutura do grupo não é diretamente observável, mas os papéis grupais sim, isto porque eles recobram comportamentos coordenados e repetidos. Então, a aparição ou a desapareção de um papel é um sinal claro de uma modificação da estrutura do grupo.

Da mesma maneira, um sistema de papéis rígido, fixado, traduz a incapacidade do grupo de evoluir; nessas condições, se um membro se ausenta ou abandona o grupo, seu papel é automaticamente exercido por outro membro: é o estado estacionário de Lewin (1947). O remédio é reduzir a resistência à mudança. O benefício dessa fixação do sistema é evidente:

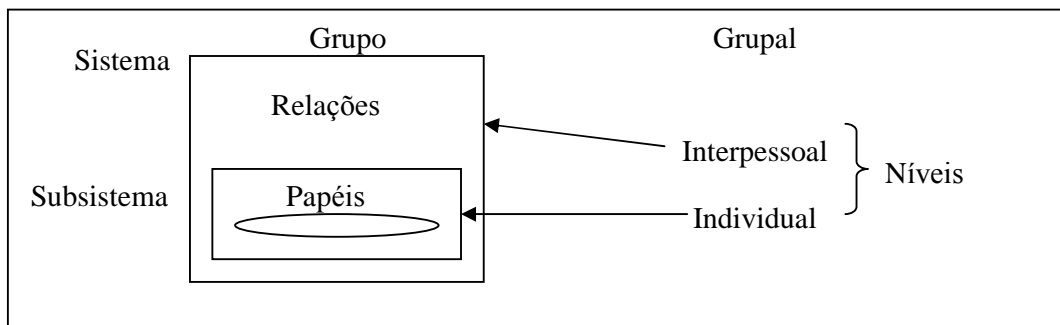
fixar os papéis; é deixar a situação sob controle e totalmente previsível, então, evitar todo esforço de adaptação. A consequência é a estagnação do grupo.

A hierarquia dos níveis

Como todo sistema, o grupo é hierárquico se puder distinguir-se, na ordem. Delhez (1995) mostra como se organizam esses níveis – subsistema interpessoal ou das relações interpapéis e o subsistema individual, cujos papéis são exercidos pelos membros, representados na Figura 1.

Figura 1

Hierarquia dos níveis grupais.



Fonte: (Delhez, 1995).

No sentido inverso, um grupo institucionalizado pode ser considerado um subsistema de uma organização, ela mesma incluída numa sociedade global, como tal, perpassada por todas as instituições que estruturam o campo social.

É possível variar o ponto de vista com o qual se consideram um grupo e as atividades de seus membros. Para Ardoino e Dubost (1980), para todo conjunto humano

estruturado e mais ou menos organizado, é preciso distinguir cinco níveis: das pessoas, das inter-relações, do grupo, da organização, e da instituição.

Quanto às funções e os lugares dos grupos, Palmade (1959) foi o primeiro a introduzir essa terminologia com base em estudos sobre grupo de trabalho na empresa *Electricité de France*. Define a função como um conjunto de atos agrupados, com base numa característica comum, contribuindo na transformação de elementos do ambiente, e cujo produto concorre, com a ajuda de outras funções, a atingir um objetivo mais geral, que é aquele do grupo que reúne as funções e os executantes. São três funções: de comunicação, tratamento da informação e condução.

“Comunicação” é relativa à troca verbal que entra na definição. Tratamento da informação corresponde às ações orientadas para a solução. Condução diz respeito as maneiras de atuar, de se comportar dos participantes e do grupo considerado como um todo. Também trata da caracterização, ou seja, de como se organiza a maneira de perceber e ressentir o outro.

A primeira função está ligada ao objetivo da atividade. A terceira corresponde aos comportamentos individuais e grupais assim que as relações entre participantes. A segunda função, também chamada de regulação, concerne a todas as atividades que tem como efeito criar as condições psicológicas necessárias a uma boa facilitação e uma boa produção. A produção diz respeito a todos os elementos envolvidos na execução das tarefas do grupo.

A facilitação compreende a implementação dos meios racionais para atingir esse objetivo, adaptando uma abordagem, uma maneira de proceder, que permite o compartilhamento dos recursos intelectuais dos participantes. Essa função visa a evitar ou resolver as dificuldades que podem surgir nesse nível mais apropriado dos recursos intelectuais dos participantes.

A regulação concerne às relações entre os participantes, tendendo a manter o grupo unido num ambiente sereno e realista, evitando ou resolvendo as dificuldades de ordem emocional - tensões, conflitos ou prazer de estar juntos antes mesmo do cuidado de atingir o objetivo do grupo.

Assim, “incitar outro a se expressar” faz parte da função de facilitação: trata-se de conseguir o apoio de todos no trabalho comum; mas, “ajudar outro a se expressar” é da função de regulação: trata-se de permitir que ele ultrapassar seu medo. Vejamos alguns exemplos para cada categoria.

Facilitação/organização: ajudar a definirem objetivos ou problemas; cuidar para que cada um possa seguir a discussão; voltar ao assunto em caso de dispersão prolongada; propor orientações, sugerir maneiras de proceder a um plano de trabalho. Na clarificação: fazer definir os termos usados; pedir precisão, uma explicação, um exemplo concreto; fazer explicitar o sentido de uma questão, reformular o problema; evidenciar a estrutura da discussão. Já na regulação, busca-se: acolher os participantes, cuidar do conforto deles, de seus problemas práticos; levar os participantes a se conhecerem, a expressar seus desejos, suas expectativas; valorizar as contribuições de cada um; expressar sua vivência, levar a identificar a origem de um silêncio, de uma ansiedade e clarificar o sistema dos papéis grupais.

Dessa categorização, Benne e Sheats (apud DELHEZ, 1995) fizeram uma grade de análise dos papéis grupais: papéis centrados na tarefa, papéis de regulação da coesão, papéis de necessidades individuais. Bales (apud MINICUCCI, 2002) elaborou regras para categorizar as comunicações, área sócio-afetiva e área da tarefa.

No que se refere às funções e à energia do grupo, segundo Anzieu e Martins (1994), pode-se definir um grupo restrito como um sistema físico que pode trocar energia com o mundo externo. Tal sistema possui uma energia interna, útil.

Essa energia útil pode ser dividida em duas partes: a energia de produção (E_p), usada para atingir o objetivo, e a energia de regulação par (E_e), para manter um ambiente de cooperação. A primeira corresponde ao exercício de função de produção e a segunda ao exercício das funções de facilitação e regulação.

Quando a energia de produção é superior à energia de regulação, o grupo avança rapidamente em direção aos objetivos. Essa situação acontece quando os objetivos fixados pelo grupo exercem uma atração. Se as duas energias vêm a se anular uma e outra, o grupo se comporta como robôs, não encontra mais prazer de estar junto, nem trabalhar junto e o grupo pode “explodir”, na expressão de Anzieu e Martin (1994).

Contrariamente, se a maioria da energia útil é usada para a regulação, por causa de incompreensão e conflitos e se os membros se desinteressarem da tarefa, o grupo não consegue mais produzir e pode chegar a um bloqueio com risco de dispersão dos membros. É o que acontece se o objetivo exerce uma repulsão.

A unidade de idéias coesão grupal é própria do Psicodrama definido por Moreno (1974) em função de estrutura da *tele*¹. Concebe a idéia por meio de uma análise de escolhas emitidas e recebidas ou escolhas incidentes sobre os membros do grupo tornando-se possível estudar a força de ligação desse grupo.

O grupo como entidade se forma com percepções recíprocas que asseguram o equilíbrio entre sua estabilidade e seu movimento: traços de similaridade entre pessoas favorecem as identificações cruzadas, o compartilhamento das representações, das maneiras de pensar e atuar; traços da diferença engendram oposições e complementaridades que rendem possíveis as trocas, as mudanças de papéis e de lugar, a evolução dos sentimentos.

¹ O *tele* é aquilo que mantém o grupo e faz surgir sua coesão. Moreno diz que pode ser concebido como unidade sociogenética, facilitando a transmissão de nossa herança social (1974, p. 46).

Uns e outros exercem uma atração sobre os membros, no sentido que eles representam suas relações e o objeto-grupo que eles têm em comum.

Da ligação grupal, a dinâmica dos grupos se expressa usando termos pouco precisos, como afinidade, moral e coesão. Neste ponto, é importante reaver as abordagens das relações interpessoais descritas na teoria sociométrica de Moreno (1972) e depois de tratar das normas do grupo.

Quanto às normas do grupo, conforme Newcomb et al (1970), chamam-se normas as regras, muitas vezes implícitas, que regem a maneira de perceber (normas perceptivas), de pensar (normas cognitivas), de julgar (normas avaliativa), de sentir, de falar e de atuar (normas comportamentais), ou seja, a idéia que têm os membros do grupo de “o que se faz” e de “o que não se faz” no grupo. Faz-se a distinção entre normas prescritivas, que indicam o que se tem que fazer, das normas proscritivas, que marcam os interditos.

As normas seguem a mesma lógica dos papéis. Algumas são, de certa maneira, importadas e têm origem no meio social dos participantes ou na organização a que pertencem.

As outras são próprias ao grupo. Newcomb et al (1970) acentuam que elas se formam aos poucos por um processo que pode ser resumido da seguinte maneira: um membro do grupo pensa que tal maneira de atuar ou pensar convém ao grupo, e ele se comporta em consequência; o segundo, incerto sobre o que fazer, pega o primeiro como exemplo, o que reforça aquele na sua atitude; influenciado pelos dois, o terceiro atua no mesmo sentido que eles, o que confirma que eles estavam certos, e assim vai. O momento chega rápido e os membros do grupo que tinham outra idéia, mesmo se eles continuam a julgá-la melhor, não se atrevem mais a transgredir o que lhes aparece como uma regra estabelecida. Todo esse processo se desenrola de maneira inconsciente e, às vezes, em poucos minutos.

O problema consiste em determinar se essas normas servem aos objetivos do grupo. Se não é o caso, convém ter consciência e modificá-las, o questionando-se sobre suas origens e sentidos.

As mudanças de normas foram um dos aspectos dos grupos mais estudados por Lewin (1947), sobretudo os temas de mudança social e resistência a mudança. As conclusões de suas experiências mostram que é mais fácil mudar pessoas constituídas em grupos do que de mudar um deles separadamente. Tanto a norma do grupo não é mudada, que a pessoa resiste à mudança com tanta força quanto ele precisaria se afastar mais da norma do grupo. Se a norma do grupo é ela mesma modificada, a resistência, em virtude da relação entre a pessoa e a norma do grupo se anula.

O sentido comum

Para designar o fato de que a ligação é comum e sólida, que os membros do grupo se apóiam uns aos outros, se usa o termo coesão (origem da física). Por outro lado, já se sabe o que é o moral para uma companhia de soldados ou uma equipe esportiva: a capacidade de ultrapassar os obstáculos, porque os objetivos são altamente desejáveis e reinam a solidariedade e a confiança recíproca.

Nem uma nem outra dessas duas noções se tornaram conceitos operacionais. A aplicação dos métodos da Sociometria de Moreno (1972), do que vamos falar nos próximos capítulos, permite explicitar os conceitos envolvidos sobre das relações interpessoais.

Enfim, a afinidade, termo usado na Química, para designar a tendência de duas substâncias se combinarem – como seu contrário, a antipatia – se manifesta entre alguns membros do grupo, desde que ele se constrói e quase no primeiro olhar: são esses famosos

coup de foudre (paixão à primeira vista), ou pequenos movimentos internos de atração (ou repulsões) suscitada pela aparência, as primeiras palavras: julga-se no rosto, busca-se seu similar, seu complementar, porque, levando consigo os traços de suas relações anteriores, tende-se a refugá-las de certa maneira nas novas relações. As primeiras impressões são substituídas por sentimentos mais fundados, quando o conhecimento recíproco cresce e o grupo se forma.

Um dos conceitos básicos da organização, hoje, é que ela é o contexto no qual um grupo de pessoas compõe o ato de planejar antecipadamente, decidindo quais os caminhos a serem trilhados. Nesse aspecto, o exercício do gestor em selecionar trajetórias estratégicas, em criar opções viáveis para a resolução de problemas e, finalmente, desenvolver, escolher e avaliar as ações propostas estará sempre relacionado à sua forma sensível de ver e sentir o mundo, das relações que tece com as pessoas e com os objetos.

Na visão contemporânea, percebe-se que os grandes gestores agem por meio das emoções, ou seja, aprendem a compreendê-las e relacioná-las aos eventos cotidianos das organizações e, fora delas, por muito tempo, permaneceu na história da Administração a idéia de que as emoções no trabalho causavam um ruído que atrapalhava o desenvolvimento racional das instituições.

Um dos principais requisitos para o bom desempenho do gestor na atualidade é desenvolver constantemente os processos criativos, perceptivos, emocionais, imaginativos, e possibilitar as mudanças. Para Gardner (2002), os gestores devem explicitar por meio de ações e palavras o que pretendem realizar e qual a melhor maneira de alcançar determinadas metas. Necessitam estar confiantes nos processos decisórios, sustentá-los e repensá-los, quando necessário.

Nos atuais pressupostos da gestão, a valorização do ser humano é ponto estratégico para o desenvolvimento de uma gestão qualitativa. Consoante Benseny (2003, p. 8), “a marca desse novo líder não é simplesmente uma forma diferente de agir, mas uma forma diferente de ser”. A tarefa do gestor é, portanto, muito mais do que apenas uma atividade técnica, pois suas funções e responsabilidades são, a um só tempo, sociais, econômicas, culturais e até mesmo políticas.

O trabalho em equipe na gestão contemporânea é um dos principais aspectos, pois a organização, na perspectiva da descentralização, da autonomia e do pensamento que abarca o futuro, não consegue mais viver na dimensão individual e fragmentada. Mintzberg (2000, p.107) assevera que “ (...) uma visão sempre se refere a um estado futuro, uma condição que não existe presentemente e nunca existiu antes. Com uma visão, o líder provê a importante ponte do presente para o futuro da organização”. Isso decorre principalmente da visão organizacional que reflete a complexidade da Administração moderna, a qual busca no gestor flexibilidade e competência para gerenciar o tempo, organizar e delegar tarefas e lidar com situações e pessoas, exigindo rapidez e atitude decisiva que contemple o trabalho em equipe e a não-resistência a mudanças.

Na interdependência de grandes sistemas organizacionais com o desempenho de um imenso número de tarefas, em grande escala, é que se exige a coordenação sistemática de um grande número de pessoas em um ambiente de mudanças rápidas (MOTTA, 1999, p. 38).

O autor defende a noção de que, nos tempos atuais, o acúmulo de tarefas e decisões a tomar é constante no contexto de um gestor, que se vê com um tempo relativamente curto para tantas questões que necessitam de sua sistematização e rapidez. Nesse sentido, o gestor é visto menos como um decisor racional, planejador sistemático e supervisor de atividades ordenadas, e mais como um desbravador de caminhos, encontrando

soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, coletadas esparsamente em meio a um processo gerencial fragmentado e descontínuo.

Desta forma, são necessárias ao gestor doses elevadas de intuição, uma vez que atua num contexto impregnado de muitas e diversificadas ações. Assim, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades humanas em relacionar-se com indivíduos e grupos, pois a gestão envolve “dimensões políticas de poder, de Interesses conflitantes e dimensões sociopsicológicas e de relacionamento individual e grupal”. (MOTTA, 1999, p. 42).

Outro aspecto relevante é a familiarização do gestor com as dimensões do informal, do imprevisto, do improvável, que se passa na instituição, pois, somente os conhecimentos formais, não dão conta do mundo institucional complexo, ambíguo e carente de habilidade e agilidade. A atuação gerencial se fará mais no sentido de conviver com a ambigüidade e com a logicidade. E um dos elementos principais dessa convivência é ter de tomar decisões baseadas em informações ainda incompletas, e que sinalizam alguma gravidade ou necessidade de ação em uma circunstância problemática recém-detectada.

Na verdade, a ambigüidade e as mudanças constantes farão com que as decisões gerenciais jamais se enquadrem nos modelos teóricos racionais anteriormente desenvolvidos para a tomada de decisões. Para Motta (op. cit.), os processos racionais de decisão, entretanto, possuem validade; a grande diferença nas mudanças de paradigmas é a incorporação de valores ilógicos e intuitivos, anteriormente desprezados. Com esteio nas novas reflexões, é necessária a revisão da perspectiva de que a complexidade da grande instituição moderna exige decisões programadas, regras e procedimentos formalizados.

Nesse processo, contexto, visão e dinâmica do trabalho do gestor é que se propõe que a Socionomia de base sistêmica interfira, ajudando no diagnóstico, intervenção e avaliação dos grupos dos gestores.

Fundamentos da Socionomia

A base epistemológica da Socionomia tem origem nos trabalhos de Jacob Levy Moreno (1892-1974), médico psiquiatra de origem judaica e romeno de nacionalidade que, durante toda sua vida, desenvolveu trabalhos de interesse social e dinâmica de grupo. Seus métodos se caracterizam como fenomenológico-existenciais, significando que se constituem experiências pessoais e dos fenômenos observados.

O Psicodrama, a Socionomia e todo o segmento de conceitos desenvolvidos por Moreno, para fundamentar a Socionomia de base sistêmica, foi submetido aos parâmetros científicos positivistas, tais como: racionalidade ao buscar os conceitos; objetividade na disposição e agrupamento de seus conceitos; clareza no objeto de estudo específico; comunicação clara; processo cumulativo de conhecimento; sistemático: constitui-se de um sistema de idéias interligadas logicamente; e método: passível de identificar as suas etapas.

Esta forma de sistematização da ciência Socionomia (Socionomia de base sistêmica), respeitando a origem já exaustivamente citada na literatura psicodramática, procura organizar – dentro de uma lógica científica, no lugar da vivenciada pelo seu criador – os conceitos que dão corpo à fundamentação, à teoria, aos métodos e às técnicas.

Breve histórico do Psicodrama

Os fundamentos da obra moreniana estão sedimentados, sobremaneira, no curso da sua própria vida. Cada momento vivido por Jacob Levy Moreno produziu dados que,

posteriormente, deram origem a um acervo de conceitos científicos, que constitui vasto referencial teórico. Oferece, pois, campo à pesquisa e a aplicações, predominante em algumas áreas das Ciências Humanas, Sociais e da Saúde.

No início, a teoria de Moreno cresceu sob a influência de fortes princípios religiosos, baseados no hassidismo, no catolicismo – um ídolo admirado foi Jesus Cristo – e em princípios filosóficos diversos. Entre os mais significativos marcos filosóficos estão: 1) Henri Bergson, defendendo a aproximação da realidade tal qual ela é de forma originária e, não, como se apresenta; também propôs a intuição, o contato imediato experiencial e o decorrente *élan vital*, dirigindo o evolucionismo biológico do mundo. Bergson mereceu o reconhecimento de Moreno por sua sapiência, ao abordar o curso da vida desde a espontaneidade; 2) Soren Kierkegaard, na sua preocupação messiânica com a existência autêntica, respeita o contexto e a matriz. Desta forma, existe espaço para o racional e o irracional e, também, para a insanidade.

Os princípios religiosos e filosóficos foram determinantes na formulação doutrinária da espontaneidade e da criatividade, ambas consideradas a antologia do Psicodrama. A experiência de Moreno no teatro definiu muito do seu estilo de trabalho e ensejou o surgimento de técnicas fundamentadas na ação. Sua formação médica lhe deu, em vários momentos do desenvolvimento do seu trabalho, a forma de algumas de suas intuições e questionamentos da metodologia científica.

Quando Moreno iniciou seu trabalho, o ambiente científico da Europa ebulia com idéias de Psicanálise. A repressão aos movimentos sociais era grande em função do evento da Primeira Guerra Mundial. Posteriormente, sob a influência de vários ramos das ciências sociais, como a Sociologia e o Socialismo Científico, surgiu o movimento sociométrico. A Sociologia foi marcada pela Revolução Francesa, resultando na emancipação da burguesia,

enquanto o Socialismo Científico, predominantemente na Alemanha e na Rússia, foi marcado pela revolução Russa (essa promoveu a libertação do proletariado).

O Psicodrama surgiu sem grande repercussão. Posteriormente, a Sociometria aflorou, nos Estados Unidos, como proposta de descrição das medidas das relações e dos grupos, ordenada e coerentemente. Naquele momento, os Estados Unidos estavam sob a influência da cultura de grupos, gravitando em torno do seu próprio centro. Sua primazia política após a Primeira Guerra Mundial fez daquele país um *forum* sociológico aberto a novas idéias e novos experimentos.

Assim, nos Estados Unidos, Moreno desenvolveu o teste sociométrico, após já ter desenvolvido o Psicodrama, tendo sido o marco da sua fase de trabalho na Europa, onde ele morou, estudou, viveu e começou a desenvolver as suas idéias.

Estudando fatos da sua vida, história dos seus pacientes ou de sua rica passagem pelo teatro, Moreno desenvolveu uma série de conceitos, métodos e técnicas, advindos da sua prática profissional e de vida.

O termo Psicodrama foi aplicado, indistintamente, pelo seu criador, ora como método, às vezes como técnica, em outras ocasiões para abrigar um conjunto de conceitos teóricos discutidos fundamentalmente no livro de Moreno intitulado *Psicodrama*, que abriga um conjunto de conceitos, métodos e técnicas.

A prática do Psicodrama foi muito difundida e se consagrou como revolucionária na clínica psicoterapêutica, embora lhe faltasse uma referência teórica mais bem estruturada que lhe pudesse respaldar cientificamente, até mesmo quanto à possibilidade de aplicação fora da clínica.

Para Moreno, (1974, p.106), o Psicodrama pode ser definido como o método que penetra a verdade da alma pela ação. Representa o ponto culminante na passagem do

tratamento do indivíduo isolado para o tratamento do paciente em grupos, do tratamento da pessoa por métodos verbais para o tratamento por métodos de ação. Considera ainda o Psicodrama “[...] como um método de ação profunda, lidando com relações interpessoais e as ideologias particulares, e o Sociodrama como método de ação profunda que trata das relações intergrupais e das ideologias coletivas.”(MORENO, 1991, p. 411).

Assim, Moreno aponta o Psicodrama como o método de tratamento do indivíduo e o Sociodrama o método de tratamento dos grupos.

Já o Sociodrama, segundo Moreno, (1992), é um método de ação oriundo do Psicodrama, operando mediante os papéis na rede intrincada e complexa de relacionamentos. Evidencia aspectos objetivos do grupo, bem como as suas interligações, conduzindo os seus integrantes à participação cooperativa em ações compartilhadas.

O Sociodrama, na qualidade de método, funciona como laboratório de pesquisa social das relações interpessoais, nos grupos, entre grupos, ou de uma pessoa consigo mesma, nos papéis que desempenha, estimulando a criatividade e a espontaneidade, mobilizando os grupos, para descobrirem e vivenciarem o encontro consigo e com o outro do contexto.

Assim, o Psicodrama tem como protagonista, ou foco de manifestação e atuação, a psique humana. O Sociodrama tem como protagonista o grupo.

No Psicodrama, tendo como eixo ação e/ou drama, ele define os contextos, instrumentos e etapas, além das técnicas que podem ser usadas pela psicoterapia de grupo, pelo Sociodrama e pelo Psicodrama.

Aplicabilidade dos métodos do Psicodrama e do Sociodrama

Referendada em Moreno (1974), para efeito da aplicação do método sociodramático, utilizam-se a classificação das etapas, contextos, instrumentos e técnicas já definidos no Psicodrama. A sessão psicodramática tem, habitualmente, três fases ou etapas: aquecimento, dramatização e “compartilhar” ou *sharing*.

- A etapa de aquecimento consiste na ação preparatória para exercício do desenvolvimento da espontaneidade. Pode iniciar com arranque físico ou mental. O primeiro começa com ações que exijam movimentação física e o segundo com uma atividade intelectual. Aquecimento pode ser inespecífico e consiste na obtenção de bom nível de tensão grupal com a conseqüente emergência de protagonista, em que o diretor utiliza iniciadores físicos e/ou mentais e específico, que consiste na preparação emocional do protagonista para a ação dramática, por intermédio da montagem de cena.
- A etapa de dramatização é a representação do drama interno do protagonista pela ação, que se desenvolve no “aqui-e-agora”, objetivando um efeito terapêutico e transformador. Consiste na vivência no palco psicodramático em espaço/tempo único das figuras de mundo interno contextualizadas nas relações vividas pela pessoa na organização, materializadas e maximizadas em cenas e ações dramáticas.
- A etapa de “compartilhar” ou *sharing* consiste na fase final do Psicodrama. Nela, cada membro do grupo pode expressar seus sentimentos relacionados com a dramatização, colocando-se num nível de exposição semelhante ao do protagonista e comentando a respeito da cena trabalhada. É a fase na qual os participantes do grupo falam sobre suas ressonâncias existenciais na cena dramatizada pelo protagonista.

Para o desenvolvimento do método sociodramático, é preciso situar os contextos de atuação. Contextos representam o conjunto de vivências pessoais e grupais de sujeitos que se inter-relacionam numa dimensão espaciotemporal. São três os contextos da prática psicodramática - social, grupal e psicodramático.

Social corresponde ao social convencional. Comporta realidade social, tal 'como é', o tempo cronológico oficial (calendários, relógios etc.) e o espaço geográfico concreto.

Grupal diz respeito ao grupo específico em trabalho psicodramático. Refere-se à realidade grupal, tal 'como é', num fragmento de tempo previamente estabelecido e espaço concreto e bem delimitado.

Psicodramático refere-se ao conteúdo cênico que se desenvolve no palco psicodramático. Constitui-se pela realidade do 'como', por um tempo subjetivo e um espaço virtual elaborado sobre o espaço concreto e delimitado. O protagonista dramatiza sua história no ambiente protegido do 'como se', no qual a fantasia se torna realidade e se trabalham, a um só tempo, passado, presente e futuro. Isso facilita o surgimento da espontaneidade.

O Sociodrama conta para sua realização com os seguintes instrumentos: diretor, ego auxiliar, protagonista, platéia ou público e palco psicodramático, como descrito na seqüência.

Diretor, psicodramatista, socionomista ou agente de transformação social - dirige a cena, lidera o grupo, promove intervenções para transformação e controla a qualidade do conteúdo materializado no palco. Logo, ele acumula as funções de diretor de cena, terapeuta e analista social. Como diretor de cena, aquece o grupo e o encaminha para a ação dramática, juntamente com os egos auxiliares, dirigindo-a sem perder o contato com o público. Como terapeuta, utiliza os recursos disponíveis (técnicas psicodramáticas) para trabalhar

sentimentos, pensamentos e posturas, tanto individuais como grupais. Como analista social, compartilha e processa, juntamente com os egos auxiliares e o grupo, a situação dramatizada.

Ego auxiliar - constitui o grupo de profissionais em Socionomia, que atuam como co-participantes da ação. Na linguagem psicodramática, atuam no palco, contracenando com o protagonista. Trabalham na interface diretor/protagonista. Encenam no palco psicodramático figuras e situações vividas psiquicamente pelo protagonista, que pode ser uma pessoa, no caso do Psicodrama, ou o grupo, em se tratando Sociodrama, materializando-a e promovendo interação nunca antes vivida pelo protagonista, o que lhe abre novas possibilidades de compreensão aos fenômenos pessoais e grupais em suas várias imagens extensivamente à platéia. São assistentes terapêuticos com função tríplice: ator, quando desempenha o papel de que o paciente necessita; terapeuta auxiliar, guiando o paciente durante a dramatização, facilitando a catarse de integração; e observador social, observando, do ponto de vista de co-partícipe, as inter-relações em cena e comunicando ao diretor aspectos que sejam significativos ao processo.

Protagonista é o que no palco polariza os anseios dos participantes do grupo em função da organização, em cena própria vivida em tempo real, considerando o “aqui-e-agora”. Trata-se do indivíduo ou grupo emergente, representando seus sentimentos comuns por meio da ação dramática. É o catalisador da ação grupal naquele momento.

Platéia ou público é o grupo de onde o protagonista emergiu e do qual faz parte e que está sob a responsabilidade do diretor. É o grupo que participa da sessão psicodramática, com dupla função: auxiliar o paciente, funcionando como caixa de ressonância do tema grupal, ou tornar-se ele mesmo protagonista coletivo. Na etapa posterior, nos comentários e/ou “compartilhar”, auxilia a elaboração dos conteúdos trabalhados.

Palco psicodramático ou cenário constitui o espaço/tempo único em que se desenvolve a cena, cujo passado vivido e o futuro previsto fundem-se no presente pelo “aqui-e-agora”. O palco psicodramático constitui a possibilidade “concreta” de se rever ou viver previsões de cenas, pessoas e situações temidas, amadas, dentre outras, refazendo interações em função da liberação da espontaneidade, em busca de homem bom, da sua centelha divina e dos seus talentos, com impacto na cultura organizacional. Pode ser entendido como o espaço dimensionado no momento em que ocorre a ação dramática, com característica de extrema mobilidade, comportando a interação de fantasia e realidade. Permite descontração e elasticidade da ação.

As etapas do Sociodrama em sua aplicação no palco psicodramático são mediadas por numerosas técnicas, como solilóquio, espelho, duplo, inversão de papéis, projeção de futuro, realização simbólica e interpolação de resistência (MORENO, 1974, p. 130-133).

Solilóquio é espécie de monólogo do protagonista, quando ele, entrando num nível mais profundo (mundo interno, psicológico), exprime livremente seus pensamentos e sentimentos que emergem paralelamente às cenas e idéias da ação principal. Na técnica do solilóquio, o protagonista, por meio da linguagem, explicita os processos inconscientes emergentes naquele momento. “[...] é a reprodução de pensamentos e sentimentos escondidos através de diálogos ou atuações colaterais, paralelos às cenas e idéias de ação principal. [...] permite ver reações pessoais do paciente a seu papel principal [...]”. Focaliza um pensamento do momento que evidencia uma descoberta a respeito de si mesmo, mediante a verbalização.

A técnica do espelho põe o protagonista diante de si mesmo, como é percebido pelos outros. Ocorre com a atuação de um ego auxiliar (profissional preparado para atuação em situações do palco psicodramático) que lhe repete simultaneamente os gestos e as palavras. O protagonista é representado por um ego auxiliar, que imita seus gestos, atos e

palavras, facilitando a observação fora de cena de aspectos seus que lhe passavam despercebidos. Mostra-lhe, como em um espelho, a maneira como os outros o vêem.

Duplo é a técnica que fornece ao paciente segundo 'eu', exteriorizando conteúdos internos até então 'escondidos', e possibilitando o aprofundamento da compreensão de seu mundo interno. É desempenhado por um ego auxiliar. O duplo é a técnica na qual o ego auxiliar fornece ao protagonista um inconsciente auxiliar e adequado.

A inversão de papéis é de uma técnica de socialização e integração do eu. Sucintamente, define-se que o indivíduo A se torna o indivíduo B e vice-versa (MORENO, 1994b, p. 218.). O protagonista troca de papel com o ego auxiliar em relação ao papel e contrapapel que eles estão desempenhando no "aqui-e-agora". Este contracenando com ele, passando o ego auxiliar a desempenhar o papel do protagonista. É possível, então, não apenas ter oportunidade de se ver estando do lado de fora, mas também de 'experenciar' a posição do outro.

Projeção do futuro. Pede-se ao paciente que imagine a forma de seu futuro, não somente de seus desejos, mas também de planos realizáveis, levando-o a avaliar o que lhe poderá acontecer, determinando tanto o lugar como as pessoas com quem gostaria de viver.

Realização simbólica - técnica com o poder de transformar em ação situações simbólicas dos protagonistas.

A prática psicodramática e sociodramática, em suas inúmeras modalidades, começa pelo envolvimento das pessoas com o tema ou com a experiência a ser vivenciada, por meio de lembranças de seu cotidiano (externo) ou de sua história na organização (interno). Cabe ao diretor manejar as técnicas psicodramáticas, como um recurso da ação, para garantir o envolvimento do grupo. O diretor faz-se presente na cena por intermédio do ego auxiliar.

A escolha da cena a ser dramatizada refletirá a experiência dos presentes nesta ferramenta denominada de público, visto que todos são participantes por meio de um protagonista.

O diretor vai convidando todos a participarem na criação conjunta do enredo. O diferencial do Sociodrama é a direção, não só porque o diretor dirige a cena e, concomitantemente, o grande grupo, mas porque é preparado para respeitar o enredo do grupo e, por meio da direção da cena, favorecer a emergência da realidade do grupo. Neste sentido, o Sociodrama é facilitador da manifestação das idéias, dos conflitos sobre um tema, dilemas morais, impedimentos e possibilidades de expansão naquele determinado momento.

Finaliza com os comentários, inicialmente dos participantes da cena e depois do grande grupo, e o levantamento de soluções possíveis para os problemas detectados e/ou a identificação da realidade vivenciada por aquele grupo. Buscam-se, no trabalho com o social, soluções práticas e também reais para as questões abordadas, contribuindo para a descoberta de opções que promovam o desenvolvimento sustentável nas organizações.

Até então o momento da aplicação do método sociodramático, embora linearmente formalizado, visa aos aspectos processuais dos fatos e fenômenos, que serão compreendidos, racionalizados e expostos para informações de planejamento mediante processamento. Esta etapa busca identificar, nos aspectos existenciais explorados pelo método, a compreensão racional e sistemática das informações, alimentando o sistema de planejamento, em que todos os participantes se encontram envolvidos e comprometidos.

Socionomia sociométrica de Moreno

O termo Socionomia foi usado pela primeira vez no meado do século XX, nos Estados Unidos, pelo médico romeno Jacob Levy Moreno, e está registrado em sua obra publicada em alemão, com o título *Gruppenpsychotherapie und psychodrama: einleitung in die theorie und praxis*, por Georg Thieme Verlag, (Stuttgart) em 1959 (MORENO, 1974).

Desde o principio, a teoria de Moreno foi envolvida com fatos de sua vida pessoal. Desta forma, as sistematizações da literatura pesquisada, em geral, obedecem à cronologia dos fatos de vida do seu criador, ou a uma seqüência temática.

Moreno (1974) discute a psicoterapia de grupo e verifica “que o relacionamento entre os membros de um grupo não se baseia apenas nas comunicações verbais.” No mesmo contexto, refere-se ao desenvolvimento de métodos que possam tratar os indivíduos em grupo. Privilegia o relacionamento recíproco como de grande significado na interação com o paciente.

Na mesma obra, publicada em 1974, refere-se ao projeto sacionômico ora como diferente, ora como sinônimo de sistema sociométrico. “Apesar da socionomia constituir o conceito geral, que compreende a “sociometria” como conceito secundário, conservamos no título desta parte a palavra ”sociométrico”, como designante do sistema...”.

Surgiu neste contexto o termo Socionomia como um projeto, definido como “a ciência das leis sociais”. Identifica em sua composição três ramificações científicas que denomina de Sociodinâmica, Sociatria e Sociometria. A primeira refere-se às leis próprias da dinâmica dos grupos. A Sociatria é apontada como tratamento social. A Sociometria refere-se à medida das relações.

Existe um vazio relativo às relações entre as três ramificações apontadas, e os seus conceitos, métodos e técnicas, já constantes de suas obras anteriores. Para preencher este vazio científico, num esforço de objetivação, a sua obra esta repleta de referências sobre a sua

vida (pessoal) e casos dos seus pacientes. Apesar da riqueza dos casos, a forma empírica apresentada dificulta sua adoção em protocolos de pesquisa dos pesquisadores e a reprodução dos conceitos, métodos e técnicas pela comunidade científica.

Quanto à Sociometria, a instalação do movimento sociométrico nos Estados Unidos “[...] influenciou, além dos limites aceitáveis, todas as ramificações das Ciências Sociais: Antropologia, Sociologia, Psicologia, Psiquiatria, etc.”(MORENO, 1992, p. 126).

No movimento sociométrico, estava contida a Escola Sociométrica, que considerava a Sociometria como ciência da ação e da medição das relações. Esta Escola perseguia um corpo teórico e técnico - científico, estudando as relações interpessoais e dos grupos; criação de uma microscopia social e microssociologia; desenvolvimento de métodos sociométricos que atendessem à natureza do objeto das ciências sociais. Logo, a Sociometria é a ciência que estuda a mensuração das relações, por meio de metodologia própria e afinada com o seu objeto – o social.

A Sociometria é originária da integralização de vivências diversas incorporadas ao quadro de referências pessoais de Moreno, configurando o processo espontâneo e criativo de mensuração. Como se fosse o ato criador de um deus, até hoje a Sociometria amplia sua compreensão e aplicação por meio de vários seguidores no mundo, sem nunca se permitir esgotar.

A Sociometria surgiu como grande movimento de medida das relações, confundidos com a Socionomia. Esta confusão do uso e significado desses dois termos justifica-se pelo fato de a Socionomia ter sido sempre contextualizada no movimento sociométrico.

As idéias e conceitos sociais existentes nas Ciências Sociais, até então, foram descartados por Moreno, sob o argumento de não serem experimentais. Refere que o

progresso até então desses conceitos sociais se desenvolveram conforme três grandes pensamentos correlacionados com acontecimentos histórico-sociais em função de correntes teóricas.

Na discussão da Sociometria, Moreno (1974) ressalta o fato de a Socionomia ser diferente da Sociologia - “a ciência dos fenômenos sociais em geral” e logo em seguida refere-se apenas a “sociometria como medida das relações” (MORENO, 1974, p.40), não aprofundando a discussão sobre Socionomia pura, a diferença conceitual e de aplicação entre Socionomia e Sociologia, nem entre Socionomia e Sociometria. Na mesma linha de raciocínio, o autor alude à relação estabelecida entre a Socionomia e o Socialismo científico.

A primeira corrente teórica de referência foi a Sociologia, a segunda o Socialismo Científico e a terceira a Sociometria. Como acontecimentos históricos sociais, focalizam, respectivamente, a energia teórica liberada pela Revolução Francesa. A segunda é a liberação do proletariado pela Revolução Russa e a terceira a Sociometria, que constitui a revolução social experimental.

Trata-se da situação intermediária da Sociologia com o Socialismo Científico, além de se caracterizar como revolução social experimental a aplicação dos métodos sociométricos dirigida e centralizada sobre os seres sociais e não em função das “classes sociais”. Neste aspecto, Moreno tira o foco do fato social e traz para o agente do fato social, ou seja, os seres sociais identificados pelos participantes dos grupos e pelos grupos.

Como premissa, a Sociometria entende que a sociedade humana é poderosa, possuidora de leis próprias. Em seus princípios, mostra a tendência a elaborar sistemas sociais cuidadosamente construídos. Este princípio é dividido com a Sociologia.

Trabalha-se com a idéia de ação social planejada, utilizando o método experimental na concepção e controle da planificação. Este princípio é dividido com o Socialismo Científico, diferenciando-se no aspecto experimental.

Sanar problemas sociais, como manifestação de processos patológicos, por meio de terapêutica apropriada, constitui o seu objetivo.

Para desenvolver este trabalho da Sociometria, Moreno (1992, p. 117) considera as seguintes hipóteses, o que se assemelha a premissas: “A humanidade é uma unidade social real”; O fenômeno social é regido por leis; As Leis que regem os fenômenos sociais podem ser conhecidas e controladas. “Para ser verdadeiramente eficaz, uma ação terapêutica terá que visar, em princípio, ao conjunto da humanidade”.

Vale ressaltar o que o autor entende por humanidade: “... um grande organismo, no qual as diferentes partes possuem entre si ligações e interações muito mais significativas do que comumente se admite.” (Op. cit.).

Considera ainda que este grande organismo necessita de ação terapêutica. Indica que o tratamento deve começar pelas partes componentes, de maneira tal que o tratamento de cada uma delas não implique prejuízo para as demais. A terapêutica torna-se possível porque o organismo é regido por leis, que podem ser conhecidas e controladas.

Este estudo objetiva a pessoa e/ou o grupo, por meio da análise das relações interpessoais, utilizando-se todos os tipos de medida importantes para compreensão do comportamento humano.

Conforme Moreno (1992), o termo Sociometria é uma justaposição do latim, onde ‘*socius*’ é usado num sentido mais amplo e significa social e ‘*metrum*’, do grego ‘*metron*’, significa medida. Em função da etiologia da palavra Sociometria, ela significa medida social. O autor referido considera a Sociometria como a ciência de ação, portadora de três

referenciais: o *socium* significando o companheiro próprio das relações sociais; o *metrum* unidade de medida, e o drama, que significa ação.

A Sociometria é o subsistema da Socionomia, que estuda cientificamente a mensuração das relações, por meio de metodologia própria e afinada com o seu objeto – o social.

Os métodos sociométricos permitem descrever o domínio social, funcionando como meio de conhecimento e compreensão da estrutura do grupo em todos os seus níveis. O mais conhecido deles é o teste sociométrico, que estuda as estruturas no seio do grupo e das motivações individuais que direcionam as escolhas. O resultado é apresentado em diagramas, denominados de matriz sociométrica e de sociograma. Esse evidencia o esquema das relações grupais mensurado, tais como dupla, triângulo, círculo, estrela sociométrica etc.- além da posição do indivíduo no grupo. Moreno cita ainda como técnicas sociométricas: os testes sociométrico, da expansividade afetiva, do primeiro encontro, dos papéis, da espontaneidade.

Jennings (apud ALVES, 1974) considera o teste sociométrico como a análise dos fundamentos psicossociais, pela aplicação de métodos quantitativos, visando a atingir todas as relações inter-pessoais em suas estruturas e processos. Refere-se à Sociometria como o estudo dos padrões de inter-relação que se formam entre as pessoas e dos processos que os medem.

O autor, influenciado pelas idéias positivistas dominantes na época nos Estados Unidos, tentou colocar o seu acervo à disposição da comunidade científica, desenvolvendo tratamento estatístico e linguagem matemática para provar que as relações poderiam ser mensuradas.

Em instrumental denominado teste sociométrico, definido como “um método de pesquisa de estruturas sociais através da medida das atrações e rejeições que existem entre os membros de um grupo” (MORENO, 1974, p. 41), buscou evidenciar, em gráficos específicos,

os conchavos das relações próprias dos grupos e das coletividades, a fim de tornar claras em configurações lógicas e visuais as relações estudadas.

O Teste Sociométrico pode ser usado como instrumento para localização de líderes e foco de conflitos nos grupos; como instrumento de seleção e montagem de grupos e como instrumento para avaliação e trabalho de estrutura grupal.

O teste sociométrico pode envolver uma parte denominada projeção sociométrica, ou teste objetivo, que identifica as “posições relacionais” dos participantes do grupo entre si. Procura avaliar o que realmente é, ou seja, as preferências e rejeições entre os diversos componentes do grupo. Outra parte denominada percepção sociométrica identifica as percepções de posições relacionais dos participantes do grupo entre si. Avalia a expectativa de escolhas dos participantes uns pelos outros, ou seja, preferências e rejeições que acreditam existir entre os diversos componentes do grupo.

Estas duas partes podem estar juntas em única aplicação ou podem ser usadas separadamente, dependendo do objetivo a que se propõe o teste.

Logo, o teste sociométrico (MORENO, 1992) pode ser aplicado para a investigação mais detalhada da estrutura dos grupos; para medir a organização mostrada pelos grupos sociais; examinar as estruturas sociais pela medição das correntes de atração e repulsão existentes entre os integrantes de um grupo e que determina a posição de cada indivíduo em um grupo no qual tenha uma função ou desempenhe um papel. Este instrumento revela que a estrutura psicológica subjacente de um grupo difere das suas manifestações sociais explícitas, quase sempre de modo significativo.

O teste sociométrico caracteriza-se por ser versátil e universal; investigar detalhadamente a estrutura dos grupos; medir a quantidade de organização mostrada pelos grupos sociais; examinar as configurações dinâmicas das relações.

Moreno (1992, p. 194) pensa que, no domínio das relações interpessoais, os conceitos de “escolha” e “aversão” têm significado humano, e enquanto os de “atração” e “repulsão” vão além da esfera humana até o plano animal. Busca, desde um grupo, elaborar coletivamente critérios que permitam aos seus participantes escolher uns aos outros em três modalidades, denominadas atração, rejeição e indiferença.

O critério (ou variável mensurável) do teste sociométrico está definido por Moreno (1992, p. 197) como “a motivação comum que agrupa os indivíduos, espontaneamente, para a consecução de objetivo determinado”. Estes são denominados universais porque podem ser aplicados a qualquer grupo. Quando encontrados apenas em algumas comunidades, são denominados particulares. Quando atingem uma especificidade, fazendo referência ao passado, não ensejam aos sujeitos a entradas em ação e as escolhas são relatórios de ações denominados critérios de diagnóstico. Na classificação do autor, ainda figuram os critérios de ação, isto é, aqueles aplicados para objetivos imediatos; as escolhas são reais e não apenas desejos, se referem ao presente e na presença do grupo e as escolhas são decisões para a ação.

Segundo Alves (1974), o teste sociométrico pode ser aplicado usando *a hot sociometry* ou *a cold sociometry*. No primeiro caso, devem ser desenvolvidas tarefas que exijam atividades físicas de preparação do grupo, o que é denominado aquecimento.

Assim, promove-se o afloramento da espontaneidade dos envolvidos na aplicação. Esta etapa busca, entre outras conseqüências, integrar no participante o seu pensamento com o seu sentimento. No segundo caso, *a cold sociometry*, ou seja, a Sociometria “fria”, pressupõe a aplicação do teste de forma convencional, inclusive o *rapport*. Depois de entregues as folhas com as duas partes contendo as questões pertinentes ao critério eleito, cada participante deve eleger os companheiros de grupo em três níveis: escolha, rejeição e indiferença. Em seguida, devem-se justificar as suas escolhas e hierarquizar numa escala descendente, da mais

importante para a menos importante. Estes procedimentos repetem-se nas duas etapas do teste - o objetivo e o subjetivo. Embora estando em um mesmo ambiente, os participantes se concentram em sua própria tarefa, uma vez que as escolhas traduzem as suas preferências, fundamentadas no seu quadro de referências pessoais.

Os resultados (apuração) evidenciam: a posição afetiva que cada um dos componentes ocupa no grupo, bem como a que julga ocupar utilizando as denominações, de popular, isolado, excluído e não excluído; as relações de afinidade, conflito e neutralidade ou inexistência de relações; sentimentos de simpatia, antipatia, amizade, rivalidade, indiferença entre os participantes do grupo; a estrutura sociométrica do grupo: a trama de comunicações, os focos de tensão, os subgrupos, as barreiras étnicas religiosas, raciais etc., as escolhas recíprocas e as rejeições recíprocas.

Num reteste na comparação entre eles, configura a dinâmica do grupo, ou seja, as modificações dos quadros e a evolução dos processos no seio dos grupos.

Os resultados aparecem legendados em estruturas típicas de grupo.

Quanto à apuração do teste sociométrico, consideram-se alguns passos, a saber: organização dos cadernos por ordem alfabética dos participantes; utilização da legenda previamente definida nas matrizes e gráficos; elaboração da sociomatrix ou matriz sociométrica, utilizando a legenda e cálculos próprios; feitura dos gráficos representativos do que se tenciona visualizar nos resultados e análise dos dados evidentes nas matrizes e gráficos.

Martins (2005) enfatiza o fato de que é dentro do sistema da Socionomia que o até metafórico “nós”, a massa, a comunidade, a co-participação, bem como a classe, o Estado, a Igreja e muitas outras organizações e cooperativas têm seu lugar.

É possível verificar, no entanto, que existe um vazio relativo às relações entre as três ramificações apontadas, os seus conceitos métodos e técnicas, constantes em obras anteriores de Moreno. A forma empírica apresentada dificulta a sua adoção em protocolos de pesquisa dos pesquisadores e a reprodução dos conceitos, métodos e técnicas pela comunidade científica.

Sua obra está repleta de referências sobre a sua vida pessoal e acerca de casos dos seus pacientes. Apesar da riqueza dos casos, a forma empírica apresentada dificulta sua adoção em protocolos de pesquisa dos pesquisadores e a reprodução dos conceitos, métodos e técnicas pela comunidade científica.

Os três pilares das Socionomia são Sociodinâmica, Sociometria e Sociatria. Constituem suas ramificações metodológicas, cada uma com seus métodos específicos, como o Psicodrama próprio da Sociometria, origem da sistematização do Sociodrama. A Tabela 1 apresenta a síntese do sistema socionômico:

Tabela 1

Sistema teórico de Moreno: a Socionomia e suas ramificações

Ciência	Ramos	Métodos
Socionomia (Ciências das leis sociais)	Sociometria (ciência que mede as relações interpessoais)	Teste sociométrico
	Sociodinâmica (ciência da estrutura dos grupos sociais)	<i>Role-plaing</i> ou jogo de papéis
	Sociometria (ciência que busca a cura dos sistemas sociais)	Psicodrama Psicoterapia de grupo Sociodrama

Fonte: Adaptado de Gonzáles (1997, p. 49 apud MARTINS 2005, p. 55).

Martins (2005) esclarece que o trabalho com os grupos, especificamente dentro das organizações, refere-se ao ramo chamado Sociatria e o método utilizado nesse contexto é o Sociodrama, porque o sujeito real do Sociodrama é o grupo e não cada um dos indivíduos. O Sociodrama trata as relações entre grupos e ideologias coletivas [...].(MORENO, 1974, p.122).

Também porque o Sociodrama visa, basicamente, a trabalhar com dois papéis – o de profissional e/ou o de colega do grupo natural - o diretor deve ater-se a esses dois papéis e não a outros, como, por exemplo, os familiares (SOEIRO, 1995, p. 107).

Quanto aos conceitos teóricos do Psicodrama aplicados à Socionomia de base sistêmica, seguem-se alguns que serão classificados em sistematização com fundamento sistêmico na Socionomia de base sistêmica.

Matriz de identidade - configura, por excelência, a teoria de formação da personalidade desenvolvida por Moreno (1991, p. 102), que diz: “(A personalidade) pode ser definida por uma função de g (genes), e (espontaneidade), t (tele) e m (meio).”.

Dessa maneira, a carga genética é considerada como fator condicionante, mas não determinante. Mostra o estado de fragilidade e de independência, no qual o homem nasce diferente de outras espécies cujos filhotes passam por essa experiência, já mais amadurecidos para sua sobrevivência.

O homem, nesse estágio da vida, necessita de cuidados especiais para sobreviver, sendo a mãe o seu primeiro ego auxiliar. A figura materna atende, suplementarmente, às necessidades do bebê. Esse processo é interativo, definindo experiências atuais que serão decisivas na configuração dos papéis a serem desempenhados, na vida adulta. Logo, a natureza biológica sabiamente cede para o social. Nesse espaço, tem início o desenvolvimento da espontaneidade e da tele.

A espontaneidade, mobilizada nesses atos, continua a serviço do desenvolvimento de condutas e papéis posteriores. Logo, as primeiras impressões introjetadas passam a fundamentar o desenvolvimento de outros papéis. Daí vem o conceito de ‘cachos de papéis’(*clusters*), definidos por Moreno.

As fases da matriz de identidade, segundo Moreno (1972, p. 112), correspondem a cinco. A primeira consiste naquela em que a criança não faz distinção entre ela e o outro, que funciona como uma parte de si. Essa fase consiste em que a outra pessoa é, formalmente, uma parte da criança, isto é, a completa e espontânea identidade. A segunda fase consiste no início

da separação que a criança faz dela e do outro, ou seja, a criança concentra a sua atenção na outra e estranha parte dela. Na terceira fase, a criança se inclui. Consiste em que a criança fica ativamente na outra parte da continuidade da experiência e deixar de fora todas as demais partes, incluindo ela mesma. Já na quarta fase, a criança já é capaz de representar o papel da outra. Consiste em que ela está ativamente na outra parte e representa o papel desta. Finalmente a quinta fase, representada pela inversão de papéis, caracteriza a maturidade do desenvolvimento individual humano. Consiste em que a criança representa o papel da outra parte, a respeito de outra pessoa, a qual, por sua vez, representa o seu papel. Com esta fase, completa-se o ato de inversão de identidade.

Estas cinco fases representam a base psicológica para todos os processos de desempenho de papéis e para fenômenos tais como a imitação, identificação, projeção e transferência.

Vale salientar que, sobre este tópico, Moreno considera três fases de desenvolvimento da imagem do mundo da criança, conforme está na seqüência.

Matriz de identidade total – corresponde ao primeiro universo - o concreto, onde o real e a fantasia se confundem, assim como objetos e pessoas, o dentro e o fora. A criança vive uma ‘fome de atos’ pela sua incapacidade de imaginar. O segundo momento é o da matriz de identidade total e diferenciada. Os indivíduos e os objetos já começam a se diferenciar, embora permaneçam todos como reais, pois ainda se confundem o intra e o extrapsíquico da criança, correspondendo, ainda, ao primeiro universo – o concreto. O terceiro momento é a matriz da brecha entre a fantasia e a realidade. A criança já é capaz de diferenciar a realidade da fantasia e, conseqüentemente, o intra e o extrapsíquico. Já pode vivenciar o segundo universo, caracterizado pela abstração e está apto a inverter papel.

Quanto aos papéis, a visão psicodramática do desenvolvimento humano privilegia a estrutura dos papéis. Defende a condição do indivíduo como um ser primariamente social, cujo desenvolvimento tem início pelo exercício dos papéis do bebê jogados com o contrapapel (mãe), que funciona como ego auxiliar da criança nesse estágio do seu desenvolvimento. Os papéis psicossomáticos são os que o recém-nascido pode desempenhar em face do seu grau de imaturidade biológica, psicológica e de dependência social. Só existem as funções vitais, como respirar, comer, dormir etc.

Os papéis psicossomáticos do bebê vão adquirindo, no seu desempenho, o potencial de espontaneidade e/ou ansiedade. Serão gradativamente introjetados, assimilados e desenvolvidos em outros aspectos que farão parte seu 'eu', estrutura de outros papéis que desempenhará na vida.

Os papéis ainda se classificam em psicodramáticos e sociais. Segundo Moreno (1992), os papéis que primeiro se desenvolvem são os psicossomáticos, em seguida os psicodramáticos e os sociais. Estes últimos, quando se estabelece uma ruptura entre a fantasia e a realidade, ocasião em que começa a se estabelecer a distinção entre os papéis sociais e psicodramáticos até então misturados. Nesse estágio, é possível inverter papéis.

No desempenho de papéis, é considerada a relação entre o papel privado e o papel representado. Moreno (1972) chama a atenção para os vínculos formados e alimentados pela relação do papel, do contrapapel e do *status* (expectativa social do papel). Ele afirma que um papel é uma experiência interpessoal e necessita ordinariamente de dois ou mais indivíduos para ser realizado.

Logo, os papéis constituem a estrutura que permite a manifestação compreensiva e organizada do mundo interior no mundo social, cultural e dos objetos, dentro de um determinado tempo. Os papéis formam-se pela fusão de elementos internos e externos que se

complementam e se buscam. Os papéis mantêm atualização constante pela dinâmica interativa vivenciada pelo papel e pelo contrapapel em contexto específico. Os papéis viabilizam trocas do mundo exterior ou social/‘objetal’ com o interior ou psicológico, organizando-os refazendo-os e impulsionando o crescimento (ver capítulo 2).

Tele - responsável pelo fortalecimento, desenvolvimento e sedimentação das relações. É processual e se estabelece de maneira gradativa e contínua ao longo da existência; vai do tele objeto ao tele sensibilidade. Aloca-se nos vínculos do átomo social. Sua operacionalização não é idêntica em todos os papéis do átomo. Há papéis privilegiados em que existe maior discernimento e as percepções são mais precisas; a tele está mais desenvolvida. Poderá apontar o papel formador de identidade. Obedece a nuances diferentes num mesmo vínculo, indo desde a tele pura até a transferência ou em diferentes vínculos do referido átomo.

O fator tele comporta a gama de sentimentos mútuos que envolvem um vínculo. Refere-se à parte sadia das relações. Aqui não comportam os conceitos valorativos convencionais, porém elementos afetivos atuantes no momento. Nesse espaço do convívio humano, quebra-se a conserva cultural, e o limite é dado pelo humano de cada um envolvido na relação. Consiste no espaço de alimentação do desenvolvimento humano em direção ao criador e no canal que toca diretamente a espontaneidade – centelha divina – contida em cada um de nós.

O fator tele determina o fortalecimento e o crescimento dos grupos em dimensões inesperadas. Configura a coesão ou unificação, preservando a individualidade por meio dos limites naturalmente estabelecidos. Além disso, viabiliza a troca no crescimento contínuo do individual e do grupal. Constitui um fenômeno que ocorre em proporções ainda inexplicáveis cientificamente. Finalmente, une os homens entre si e em relação aos seus marcos de referência, criando um campo de forças dinâmicas que leva ao desenvolvimento contínuo.

A transferência constitui outra polaridade do tele, fator gerador de ansiedade e incompletude, ligado a figuras do passado, e atua no presente, desrespeitando as leis e normas que regem o momento presente. Nos grupos, funciona como elemento desintegrador. Projeta no presente imagens formadas no passado, causando enfermidade tanto no indivíduo quanto nos grupos e na sociedade.

Vínculo - ponto de partida da investigação sociométrica e espaço entre o papel e o contrapapel, em que os atores interatuam com mudanças conseqüentes para os participantes, desde que ocorra o encontro.

A dinâmica vincular pode ser responsável pelo surgimento, atrofiamento, reordenamento e enriquecimento dos papéis e do próprio vínculo.

Encontro - expressão espontânea em que os limites dos papéis se perdem em harmônica adequação. Produz sentimentos de 'completude' pela fusão vivenciada de aspectos emocionais 'experenciados' pelos participantes em um encontro. Configura um momento mágico, intuitivo, que transcende sem premeditação ou controle das pessoas envolvidas ou da conserva cultural. “[...] Está sempre implícita um relação de reciprocidade necessária [...]”. (MELO apud ALMEIDA, 1988, p. 52).

A sua natureza é profunda e naturalmente ética, uma vez que o acesso a compreensão do momento é concedido apenas aos que vivenciam o encontro. Supõe uma capacidade de inverter os papéis.

Catarse de integração - fenômeno que lida com os elementos afetivos cognitivos que se instalaram no início do desenvolvimento, por meio de fatos vividos no contexto da matriz de identidade, com todo o colorido e a força emocional vividos na elaboração dessa trajetória. Nesse instante de vida, integram-se presente, passado e futuro, em um movimento afetivo-cognitivo único, em que os fatos históricos vividos permanecem os mesmos. Seu

sentido, contudo, se modifica, dando espaço para que a curva de desenvolvimento esteja totalmente a serviço da espontaneidade criadora. Esse movimento é responsável pela libertação do ser humano das distorções originadas em fases primárias do seu desenvolvimento que impediam seu crescimento.

Átomo social - a sociedade humana possui estrutura atômica análoga à estrutura da matéria. Isto faz pensar que a ciência, mesmo segmentada de acordo com seu objeto de estudo, está mergulhada nas mesmas leis universais gerais.

Nas ciências sociais, o átomo social é a menor unidade da sociedade. Estruturalmente, seu núcleo é o próprio indivíduo e seu volume evidencia a riqueza ou pobreza das relações que este é capaz de estabelecer e de manter ao longo de sua vida. Essa dinâmica contém funções processuais. Sua configuração pode mudar e variar, obedecendo a característica de tempo, espaço e afinidades, em que podemos discernir o padrão de atração, repulsa e indiferença no limite entre indivíduos e grupos e nos numerosos níveis de preferência possíveis de estabelecer pelos próprios indivíduos.

Na sociedade, cada indivíduo constitui um núcleo, cujos vínculos diretos estabelecidos com outros formam a rede sociométrica. Para Moreno (1992), a estrutura do átomo social é complexa e dinâmica, porque se constitui de um emaranhado de relações potencializadas pelo tele e de controle difícil. Cada indivíduo, ao participar do átomo do outro, é também em si outro núcleo. Isso nos confere o sentido de autor e de co-autor sócio-afetivo da vida e de participante direto e indireto do processo social.

Socióide - aglomeração de átomos interligados por meio de cadeias ou de redes interpessoais que surgem constantemente, impressionando a realidade social. Geralmente difere daquilo apresentado pelo grupo social ante a observação externa. Certas partes de seus átomos sociais e de suas cadeias podem se estender a outros socióides.

Alguns elementos da estrutura externa de um grupo social pertencem a um socióide e não à configuração da realidade social externa.

Molécula - Moreno (1992, p. 182) diz que “[...] o superátomo ou molécula corresponde à diversos átomos interligados [...]”, através dos papéis.

Classóides - Moreno (1992, p. 183) indica que os classóides podem ser definidos como a estrutura sociométrica das classes sociais, constituindo na interpretação de inúmeros socióides, representando a contrapartida sociométrica da classe social.

Grupo - pode-se dizer que todo grupo humano é formado por uma intrincada rede de átomos sociais. Essa rede é engendrada sociometricamente por critérios (valores, objetivos, modelos ou normas) comuns. O grupo tem uma dimensão dupla: horizontal, que diz respeito à trama de inter-relações dos membros iguais; vertical, relativa à estrutura e distribuição dos papéis. Essas duas dimensões não são apenas intragrupais, mas também intergrupais: os grupos tanto podem se subordinar uns aos outros como se relacionar simetricamente. Outra característica observável é a homogeneidade em oposição à heterogeneidade. A realidade social de um grupo é a síntese da estrutura oficial deste e de sua estrutura sociométrica, ou seja, a matriz sociométrica (ver capítulo 2).

Co-inconsciente - forma-se nas relações e tem a função criadora de modelar códigos comuns nos vínculos. Esses códigos são mais claramente compreendidos pelos participantes dos vínculos, à medida que a convivência é mais frequente.

Nessa faixa, acontece a ‘padronização’ de códigos comuns e se estabelecem os valores subjacentes das relações, como: amizade, confiança, lealdade etc., e as regras que os determinam. O estabelecimento desses padrões de valores e regras não obedece a preceitos preconizados pela cultura. Eles são constituídos ao longo do relacionamento e se estabelecem como consequência natural, às vezes sem consciência clara de sua presença.

Uma forma de manifestação do co-inconsciente é a coesão grupal, que diz respeito à força de unificação do grupo desenvolvida por meio do tele. Considerando e mantendo as individualidades dos participantes, favorece o desenvolvimento de códigos comuns. Representa um elemento ético, protetor dos participantes, e um fator de sustentação grupal, além de ser dinâmico em sua natureza.

Tricotomia social - trata das dimensões de realidade do social. Sob esta óptica, surge o movimento sistêmico de feitura e destruição, para que os princípios de auto-organização e autotranscendência se cumpram, efetivando a evolução. Fica assim caracterizada a estratificação do sistema social, com seu poder de auto-regulação e desenvolvimento. A tricotomia social considera três níveis ou dimensões: a primeira é a realidade social externa, observada naturalmente. Segundo Moreno (1992, p. 181), “[...] todos os grupamentos palpáveis e visíveis, grandes ou pequenos, formais ou informais que compõe a sociedade humana [...]”.

A realidade social externa, melhor compreendida, é a sociedade visível, tangível, que abriga as leis e regras formalmente constituídas e identificadas como obrigações a serem cumpridas da mesma forma por todos os cidadão ou grupos. Considera a formalização de instrumentos legalmente estabelecidos e reconhecidos por todos os participantes da comunidade. A sua clara percepção sugere o primeiro nível de compreensão. Estão incluídos grupos que se formam espontânea e transitoriamente e instituições milenares, como a Igreja, o Exército etc. Esses grupos são de fácil identificação e descrição, pois visíveis, abertos e observáveis. É a sociedade oficial.

A segunda dimensão é a matriz sociométrica, identificada pelo processo sociométrico de análise. Estruturalmente, é mais complexa porque não obedece às regras e normas estabelecidas por leis orgânicas. Na sua formação, segue configurações afetivas, como atração, rejeição e indiferença. Essas configurações conduzem à formação de outras estruturas

mais complexas, como parselhas, triângulos, cadeias, círculos etc. A matriz sociométrica é uma realidade que transcende os limites grupais, espalhando-se em redes psicossociais e sócio-emocionais mediante as formações sociais. Essas redes atingem grupos variados, às vezes, com regras e normas completamente diferentes. A organização social, no segundo nível, é fruto das relações do homem, mas nunca é maior do que ele mesmo, já que, repete Moreno, a criatura não é maior do que o criador. Essa possibilidade criativa, sempre preservada de forma natural pelo sistema, é viva e impulsiona a evolução pessoal e social.

Essas configurações da matriz sociométrica são fortes, em virtude da sua formação: genes afetiva. A linguagem característica é da verdade, do amor e da espontaneidade. Aqui desaparece a obrigatoriedade das leis institucionais e tem origem a ética sacionômica. Seu entendimento está na verificação de constelações sociais emergentes. Essas constelações compreendem: tele, átomo social, molécula social, socióde e classóide. A matriz sociométrica é dinâmica.

A ética sacionômica principia no segundo nível da tricotomia social. Sob este aspecto, Moreno (1992, p. 212).afirma que o “pivô da sociometria dialética é que a sociometria devolve às ciências sociais às ciência “aborígine” da qual veio. A Sociometria é Ética social por excelência. Atrás da linha de frente das operações sociométricas há, escondidos, inúmeros princípios éticos. Nas entrelinhas de um teste sociométrico, pedimos aos participantes: ao escolher ou rejeitar um parceiro, ‘seja verdadeiro ‘espontâneo’; e no Psicodrama ou Sociodrama, ao instruímos um participante, indivíduo ou grupo, a atuar para fora dos seus problemas, pedimo-lhes que se exponham com desprendimento; em outras palavras, estes são os preceitos éticos: 1) dê verdade e receba verdade, 2) dê amor para o grupo e ele lhe devolverá amor; e 3) dê espontaneidade e ela retornará.

A terceira dimensão é a realidade social propriamente dita, que funciona no processo dialético como a síntese das outras duas e que possui movimentos sistêmicos

direcionados à sua desintegração e à sua realização conseqüente. Guarda aspectos de uma e de outra, sem ser nenhuma delas; funciona na tricotomia social como terceiro nível de compreensão. No momento do seu surgimento, é catártica, pelo alívio da tensão gerada no processo dialético. No seguimento desse processo, a realidade social se relaciona com a realidade social externa. Desse jogo espontâneo do sistema, surge nova matriz sociométrica, resultante do movimento anterior e necessária para manter a evolução da sociedade.

Redes sociométricas – também são chamadas por Moreno redes psicossociais. Dinamicamente, as redes são responsáveis pela tradição social e pela formação da opinião pública. As mais antigas e complexas são as mais expressivas e nelas se encontra mais diluída a contribuição individual. Formam-se de átomos sociais que, em interação com outros socióides, tecem uma rede que se torna mais complexa, à medida que se espalham intergrupos. Isso acontece porque cada átomo pode, mantendo sua identidade, se vincular, direta ou indiretamente, com vários outros, formando os socióides ou mesmo os classóides.

As leis que regem os processos sociais e que estão refletidas nas redes sociométricas, segundo Moreno (1974) são: Lei sociogenética, Lei da gravitação social, Lei das redes sócio-emocionais e Lei da sociodinâmica. Elas refletem princípios naturais de evolução.

Geografia Social - unidade da coletividade formada pelas redes sociométricas.

Totalidade sociométrica da realidade: representa configurações mais amplas do conjunto das coletividades humanas.

A sociometria e os grupos

Quanto à questão dos grupos, destaque-se que a Sociometria permite não somente o estudo empírico de uma série de grupos particulares, mas, também, a elaboração de modelos de alcance mais geral, efetuada em três níveis: no da pessoa, permitindo a determinação do modo da sociabilidade de tal membro a tal momento; no plano das relações entre as pessoas, representadas pela díades e no das estruturas do grupo; e, mais particularmente, no nível de sua coesão.

Além disso, é muitas vezes importante, no processo de uma pesquisa de conjuntos sobre as comunicações entre pessoas, colocar os resultados sociométricos em relação com diversas variáveis de ordem psicológica (pelo estudo das atrações de personalidades, por exemplo) ou sociológica (pelo estudo das ligações culturais ou profissionais).

Limites da Sociometria

O resultado de um teste de Sociometria é comparável a um instantâneo tomado de um certo ângulo: dá o estado das relações interpessoais no momento da aplicação do teste e para o critério escolhido. Exceto se os sujeitos são juntos há muito tempo, não têm de esperar uma grande estabilidade dos resultados, mas os pares se revelam bastante duráveis.

Não se faz um teste sociométrico por curiosidade, pois é indispensável fazer o uso que foi comunicado aos sujeitos para justificar a aplicação.

Não se comunica o resultado do teste aos sujeitos coletivamente; só se pode fazer de maneira individual, para as boas razões, e ainda mais se a percepção dos sujeitos diverge de seu *status* sociométrico.

Quando se usa o teste para formar subgrupos de atividades, tenta-se, no mesmo tempo, melhor coesão do grupo. Assim, se cuida de favorecer a integração dos isolados e dos rejeitados e quebrar os clãs (conjunto de sujeitos que se escolhem recíproca e exclusivamente: as figuras são bem visíveis no sociograma).

O *corpus* científico da Socionomia de base sistêmica

A Socionomia é a ciência que trata das leis naturais que regem as relações das pessoas, dos grupos humanos e dos sistemas sociais e do desenvolvimento do homem fundamentado na sua natureza inter-relacional. Concebe o homem como ser natural e potencialmente genial, co-responsável pelo processo de criação própria e do universo (COSTA, 2000).

Como campo científico, traz em sua proposição um projeto de planificação social sociometricamente fundamentado, com características auto-organizativas e auto-afirmativas, a exemplo do que caracteriza a ciência contemporânea (COSTA, 2000).

A Socionomia procura mostrar a força e a adequação da espontaneidade no indivíduo e na sociedade; é uma expressão de vida desde sua concepção até seu desenvolvimento e operacionalidade.

A Tabela 2 mostra a posição científica que ocupa a Socionomia, passando por etapas convencionais exigidas para que uma ciência reflita o seu real propósito.

Tabela 2

“*Corpus*” científico da Socionomia.

Ciência: Socionomia Sistêmica			
Pressupostos Filosóficos	Espontaneidade	Criatividade	Conserva cultural
Campo de Atuação	Interno: psicodramáticas		Externo: sociodramáticas
Cientista	Socionomista: “observador participante”		
Objeto	As relações humanas e grupais		
Corpo Teórico	Conceitos próprios da Socionomia		
Métodos e Técnicas	Próprios da Socionomia		
Linguagem Matemática	Sociometria		

Fonte: Elaboração própria.

A Socionomia é completa como ciência, porém, para chegar a sistêmica, é necessário equalizar seus métodos.

A Socionomia tem como pressupostos filosóficos a espontaneidade, a criatividade e a conserva cultural. Segundo Moreno (1994b, p.217 e p. 149), “[...] espontaneidade é o grau variável de respostas adequadas em uma situação com graus variáveis de inovação”. Assinala, ainda, que “a espontaneidade opera no presente, agora e aqui: propõe o indivíduo em direção à resposta adequada à nova situação ou à resposta nova para situação já conhecida.” Trata-se da primeira característica do ato criador.

Conforme Menegazzo, Tomasini e Zuretti (1995), a criatividade diz respeito à disponibilidade do ser humano para o ato criador. Entende-se por ato criador aquele que acarreta uma transformação integradora, no sentido do crescimento e da maturação no seu realizador e no meio ao seu redor.

Já conserva cultural “[...] é a matriz, tecnológica ou não, em que uma idéia criadora é guardada para sua preservação e repetição. Duas formas de conserva têm sido mencionadas [...] a conserva tecnológica como livros, filmes, robôs; e a conserva humana, aquela que utiliza o organismo humano como veículo.” (MORENO, 1991, p. 175).

O cientista que estuda, pesquisa e aplica a Socionomia é chamado socionomista. De acordo com a nomenclatura original, refere-se também ao nomeado “observador participante”, porque interfere no experimento e é modificado por ele.

Os fenômenos da mesma natureza nos experimentos eram modificáveis, inclusive pela presença do pesquisador. Assim, o pesquisador passou a ser considerado como um observador participante no estudo, experimentação e intervenção de fenômenos estudados na relação, conforme o objeto da Socionomia.

O objeto da Socionomia de base sistêmica consiste na relação, aqui definida como a resignação de conteúdos condensados em etapas a cumprir.

Essa definição tem o propósito de evidenciar o caráter sistêmico das relações dos indivíduos, grupos e sociedades. Estas relações podem existir relacionadas ao próprio indivíduo; do seu imaginário com sua realidade sensível; entre grupos com realidades e expectativas semelhantes ou diferentes; entre indivíduos e grupos; entre sociedades, ensejando aspectos de planificação fundamentados neste interjogo dialético e no princípio dialógico em seus aspectos cognitivos, afetivos e relacionais, que se expandem em extensão e profundidade, resguardados pela categoria do momento.

Tem ressaltado aqui o papel desempenhado pelos pressupostos filosóficos - espontaneidade, criatividade e conserva cultural em espaço/tempo único - configurado no “aqui-e-agora” do palco psicodramático.

A resignação traz o caráter do *locus* próprio da categoria do momento. Condensado diz respeito à matriz que em seu estado potencial necessita do *locus* para transformar-se em realidade. A ocasião do surgimento, do vir-a-ser, denomina-se de *status nascendi*. Estas configurações percorrem estádios de espontaneidade, criatividade e conserva cultural em movimentos dialéticos e sistêmicos, sempre se potencializando para abrir-se em novas possibilidades.

O campo de atuação da Socionomia pode ser interno e externo. Entenda-se como campo interno o próprio “eu” em suas dimensões psíquicas e emocionais, que são foco de intervenção do Psicodrama. O campo externo compreende as relações que se estabelecem nos grupos, por meio dos papéis desempenhados e são alvos das intervenções sociodramáticas.

O corpo teórico é identificado pelo subsistema de fundamentação e de possibilidades teóricas, que será visualizado no capítulo da Socionomia de base sistêmica.

Os métodos e técnicas são identificados pelo subsistema de operacionalidade do método que será visualizado no capítulo referente ao método.

A linguagem matemática apresenta a Sociometria aplicada à pesquisa científica, conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Sociometria aplicada à pesquisa científica

Sociometria			
Aplicada à Pesquisa Científica			
Definição do Tema	Nas relações		
Problematização	Relacionada a dinâmica das relações		
Hipóteses	Formulação de critérios		
Procedimentos	Aplicação do teste sociométrico		
Análise e Interpretação	Matriz sociométrica	Sociograma	Outros gráficos
Discussão	Configurações sociométricas		
Conclusão	Autonomia do processo		

Fonte: Elaboração própria.

A definição de tema é focada nas relações. A problematização está relacionada à dinâmica das relações. As hipóteses dizem respeito à formulação de critérios sociométricos. Os procedimentos referem-se à aplicação do teste sociométrico. A análise e a interpretação dos dados estão configuradas na matriz sociométrica, no sociograma e em outros gráficos. A discussão dos resultados expõe as configurações sociométricas e a conclusão exhibe a autonomia do processo.

A Socionomia de base sistêmica é realmente uma ciência, porquanto preenche todos os requisitos que identificam o saber como científico e pode ser utilizada por qualquer pesquisador interessado nas relações humanas e no desenvolvimento do homem e dos grupos.

Para efeito de proposição de um método de apoio à gestão de pessoas nas organizações, para onde converge esta pesquisa, é fundamental reaver e replanificar conceitos, métodos de ação e técnicas próprias do Psicodrama e do Sociodrama no *corpus* científico da Socionomia, plasmada no enfoque sistêmico, de maneira a contemplar e explorar toda a complexidade das relações grupais.

3 A SOCIONOMIA DE BASE SISTÊMICA

A noção de sistema (econômico, educacional, social, sistema, ecossistema, biológico) aplica-se tanto à célula como à economia, à empresa ou à ecologia. A abordagem comum que permite melhor compreender e descrever a complexidade organizada é a abordagem sistêmica.

Diferentemente da abordagem analítica, que estuda o todo dividindo suas partes constituintes de forma estanque, a abordagem sistêmica engloba a totalidade dos elementos do sistema estudado e se apóia na noção de “sistema”, entendido, conforme Vasconcellos, (2002 p. 116) ao mesmo tempo, como “mais que a soma de suas partes” e “menos do que a soma de suas partes”, encerrando uma contradição lógica.” No primeiro caso, quando o sistema é considerado mais do que a soma das partes, “a sua organização faz surgir qualidades próprias, que não existiam forma dela, tais como emergências constatáveis empiricamente, porém não dedutíveis logicamente”. No que se refere ao sistema ser menor do que suas partes, a organização própria do sistema impõe restrições inibitórias das qualidades próprias às partes.

A definição mais corrente de sistema é que ele, qualquer que seja, é um conjunto de elementos em interação. Independentemente, no entanto, de reduzir um sistema a outro, considerado melhor ou pior, ou de classificar os níveis de complexidade, trata-se de extrair dos sistemas, todos e de qualquer tipo, os elementos invariantes, ou seja, os princípios gerais, estruturais e funcionais que se aplicam à célula quanto à cibernética. Mediante tais princípios, é possível organizar os conhecimentos em modelos mais facilmente comunicáveis.

A abordagem sistêmica, consonante Rosnay (1975, ultrapassa e engloba a *abordagem cibernética*, cujo objetivo principal é o estudo das regulações dos organismos

vivos e das máquinas. Distingue-se da *Teoria Geral dos Sistemas*, cujo objetivo consiste em descrever e a englobar, em um formalismo matemático, o conjunto dos sistemas encontrados na natureza. Afasta-se, igualmente, da *Análise de Sistema*, cujo método só representa ferramentas de abordagem sistêmica que, usada isoladamente, conduz à redução de um sistema em seus componentes e em interações elementares.

Daí por que, no argumento de Rosnay (1975), a abordagem sistêmica em nada se relaciona com uma abordagem sistemática. Essa consiste em abordar um problema ou efetuar uma série de ações de maneira seqüencial, detalhada, nada deixando de fora ou esquecendo algum elemento.

Abordagem sistêmica é, pois, uma revolução no modo de pensar que ultrapassa a simples descrição dos sistemas da natureza. Constitui um método e regras de ação complementar, porém não oposta à abordagem analítica. A tabela 4 apresenta uma visão geral de ambas as abordagens:

Tabela 4

Visão geral das abordagens analítica e sistêmica

Abordagem Analítica	Abordagem Sistêmica
Isolar: concentra-se nos elementos	Liga: concentra-se nas interações dos elementos
Considera a natureza das interações	Considera os efeitos das interações
Apóia-se na precisão dos detalhes	Apóia-se na percepção global
Modifica uma variável por vez	Modifica os grupos de variáveis, simultaneamente

Independente da duração: os fenômenos considerados são reversíveis	Considera a duração e a irreversibilidade
A validação dos fatos realiza-se pela prova experimental no quadro de uma teoria	A validação dos fatos realiza-se pela comparação do funcionamento do modelo com a realidade
Modelos precisos e detalhados, mas dificilmente utilizáveis na ação	Modelos insuficientemente rigorosos para servir de base aos saberes, mas utilizáveis na decisão e na ação
Abordagem eficaz quando as interações são lineares e fracas	Abordagem eficaz quando as interações são não lineares e fortes

Fonte: (Rosnay, 1975).

Expresso de forma resumida, o pensamento sistêmico contemporâneo foi elaborado para variados campos do conhecimento científico (Biologia, Matemática, Física, Lógica, Cibernética...) Os progressos científicos nestas áreas re-indagam a maneira de abordar o indivíduo nas ciências humanas e fornecem ferramentas conceituais excepcionais para fazer modelagem, de maneira operatória, das situações complexas.

Na essência do paradigma sistêmico, está a Teoria Geral dos Sistemas (BERTALANFFY, 1973), visando a descrever as propriedades dos sistemas abertos ao equilíbrio. O sistema é um todo, isto é, “um complexo de elementos em interação”, no qual as propriedades formais são as seguintes: toda mudança ao nível de um dos elementos provoca mudanças ao nível do sistema; o todo é mais do que a soma das partes: existem efeitos cumulativos complexos ligados ao funcionamento do próprio sistema, efeitos não redutíveis à

soma dos elementos do sistema. Esses elementos são qualificados de propriedades emergentes; a finalidade não pode ocorrer por uma lógica causalista linear; as interações remetem a uma causalidade circular, caracterizada por círculos complexos de retrocontrole (*feedback*); e a manutenção do equilíbrio do sistema, a homeostasia, é o resultado de um equilíbrio dinâmico e não de um estado de imobilidade.

Esta definição de sistema é edificante, sobretudo pela e para as características e propósitos desta pesquisa, pois o sistema se descreve com esteio em uma posição do observador em exterioridade, participativo e dinâmico. A abordagem sistêmica dá o escopo necessário à socionomia de base sistêmica.

Tipos de pensamento predominante: o linear-cartesiano, o complexo e o sistêmico

O princípio do pensamento linear-cartesiano é reducionista, no qual a natureza como objeto de estudo é atomizada, reduzida aos seus elementos mensuráveis. Busca compor uma ciência universal da ordem e da medida, incluindo projeto de estender esse padrão de racionalidade a todos os domínios do saber, do universo físico ao mundo social, político e também moral. Os objetos de estudo são fragmentados em suas partes constituintes. (VASCONCELLOS, 2002). A Tabela 5 sintetiza o paradigma da ciência tradicional, fundamentada no pensamento linear-cartesiano.

Tabela 5

Paradigma tradicional da ciência

Simplicidade	Estabilidade	Objetividade
Análise	Reversibilidade – controlabilidade	Subjetividade entre parênteses
Relações causais lineares	Determinação – previsibilidade	Uni-verso

Fonte: (Vasconcellos, 2002, p. 69).

O pressuposto da simplicidade está baseado na crença em que é preciso separar as partes para entender o todo. Essa separação é chamada disjuntiva, que cinde o que está ligado; são estabelecidas categorias, para, em seguida, proceder-se à classificação dos objetos ou fenômenos, então concebidos como entidades delimitadas e separadas umas das outras, procedendo à tipologia dos elementos constitutivos desse todo, a fim de estabelecer uma universalidade de categorização.

A análise e a síntese operaram tanto em fenômenos naturais, dividindo e identificando constituintes físicos, como em fenômenos mentais, dividindo um conceito em subconceitos subjacentes que o suportam e o reconstituem. Nesse caso, como interpreta Cunha (2006), há outra operação realizada em busca da simplicidade, que é redução, a qual unifica o que é diverso. Ao encontrar um fenômeno complexo, o cientista procura reduzi-lo a outro mais simples e já bem mais compreendido.

Dessas operações, resulta a compartimentação do conhecimento científico em áreas ou disciplinas científicas em cada uma das quais trabalham os especialistas em conteúdos específicos, atuando em domínios disjuntos do conhecimento, conscientes do limite dos seus territórios, “tendo grande dificuldade para se comunicar com os especialistas de outras áreas, para experimentar a interdisciplinaridade”. (VASCONCELLOS, 2002, p. 76).

Já o pressuposto da estabilidade reside na crença em que o mundo é estável e que nele as coisas se repetem com regularidade. Consoante essa concepção de um mundo ordenado, as leis de funcionamento, simples e imutáveis, podem ser conhecidas, e, segundo essas leis, procura-se conhecer as relações funcionais entre variáveis, de forma clara e inequívoca, por meio da experimentação. Nesse pressuposto, residem outros, como os da determinação e o da previsibilidade dos fenômenos.

No pressuposto da objetividade está, como Cunha explica (2006, p. 70), estabelecida a crença de que é possível conhecer o mundo “tal como ele é na realidade”, sendo a objetividade o critério essencial do pensamento científico. Da objetividade, estão ausentes a de referência ao observador e a crença de que no mundo tudo acontece, é real e que existe, independentemente de quem o descreve. Cabe apenas ao observador atingir uma representação da realidade que seja a melhor possível e trabalhar para descobrir essa realidade e, se existe uma realidade única, “deverá existir uma única descrição, uma melhor ou única versão, um universo, que corresponda à verdade sobre essa realidade”. (VASCONCELLOS, 2002, p. 90).

Pensamento complexo

As ciências físicas e exatas adaptaram-se perfeitamente ao pensamento linear-cartesiano, ensejando, inclusive, diversificados e sofisticados avanços no desenvolvimento tecnológico. As ciências humanas, sociais e biológicas, no entanto, tiveram dificuldade de adotar esse pressuposto em virtude da complexidade de seus objetos de estudo.

Cunha assevera (2006, p. 71) que, nas ciências humanas, ocorreu o maior problema ao adotar o pensamento linear-cartesiano, pois seu objeto, o homem, é o sujeito do conhecimento. Para abordá-lo cientificamente, no entanto, uma vez que “à ciência só compete tratar dos objetos e não do sujeito do conhecimento” (VASCONCELLOS, 2002, p. 97), as ciências humanas teriam de ignorar justamente sua característica de sujeito conhecedor, que o faria humano, e tratá-lo como um objeto. Dificuldade maior estava em adotar o pressuposto da objetividade, portanto os fenômenos humanos são de natureza subjetiva, diferentemente do que acontece com os fenômenos naturais.

Apesar da amplitude do desenvolvimento contemporâneo da ciência, Vasconcellos (2002) distingue três dimensões correspondentes a avanços nos três paradigmas epistemológicos adotados como descrição do modelo da ciência tradicional. A Tabela 6 mostra essa relação.

Tabela 6

Referência à transformação paradigmática da ciência

Ciência tradicional	Ciência novoparadigmática emergente
Simplicidade	Complexidade
Análise	Contextualização
Relações causais lineares	Relações causais recursivas
Estabilidade	Instabilidade
Determinação – previsibilidade	Indeterminação – imprevisibilidade
Reversibilidade - controlabilidade	Irreversibilidade - incontrolabilidade
Objetividade	Intersubjetividade
Subjetividade entre parênteses	Objetividade entre parênteses
Uni-verso	Multiversa

Fonte: (Vasconcellos, 2002, p. 102).

Nessa relação, Cunha (2006) exprime a noção de que, do pressuposto da simplicidade para a *complexidade*, reside o reconhecimento de que é imprescindível ver e lidar com a complexidade do mundo em todos os níveis, uma vez que a simplificação obscurece as inter-relações de fato existentes entre todos os fenômenos do universo, resultando em uma atitude de contextualização dos fenômenos e o reconhecimento da causalidade recursiva.

Pensar de forma complexa implica compreender que o conhecimento, qualquer que seja ele, é sempre limitado, e não oferece garantia de compreensão completa e definitiva da realidade em suas múltiplas dimensões.

Com tais reflexões, Vasconcelos (2002) destaca o fato de que importantes trabalhos têm se desenvolvido, motivados, desde o início do século XX. São os casos dos profissionais da Biologia Organísmica, por exemplo, que buscavam uma epistemologia para a ciência que abarcasse a totalidade dos fenômenos da vida, como a “Teoria da Autopoiéisis” de Maturana e Varela, que tem implicações não só epistemológicas a cerca de “como conhecemos”, mas também ontológicas sobre “o que conhecemos”.

No pressuposto da *instabilidade*, há o reconhecimento de que “o mundo está em processo de tornar-se”, o devir (LÉVY, 1999 apud CUNHA, 2006, p 72), decorrendo daí a consideração da *indeterminação*, com a conseqüente *imprevisibilidade* de alguns fenômenos, e da sua *irreversibilidade* e a conseqüente *incontrolabilidade* desses fenômenos.

Já o pressuposto da *intersubjetividade*, explica Vasconcelos (2002), reside na constituição do conhecimento de que no mundo existe uma realidade independente de um observador e de que o conhecimento científico do mundo é formulação social, em espaços consensuais, por diferentes sujeitos/observadores, a ciência trabalhando com múltiplas versões da realidade, admitindo uma realidade multiversa.

O Pensamento sistêmico

A visão sistêmica traz a necessidade de novas configurações epistêmicas para um modelo explicativo da realidade que abarque a complexidade dos fenômenos. Diferentemente do pensamento analítico, que aprofunda a visão das partes, o pensamento sistêmico busca a integração. Nas palavras de Edgar Morin (1997, apud Cunha, 2006):

O pensamento complexo tenta religar o que o pensamento disciplinar e compartimentado disjuntou e parcelarizou. Ele religa não apenas domínios separados do conhecimento, como também – dialogicamente – conceitos antagônicos como ordem e desordem, certeza e incerteza, a lógica e a transgressão da lógica. É um pensamento da solidariedade entre tudo o que constitui nossa realidade; que tenta dar conta do que significa originalmente o termo *complexus*: ‘o que tece em conjunto’, e responde ao apelo do verbo latino *complexere*: ‘abraçar’. O pensamento complexo é um pensamento que pratica o abraço. (P. 74).

Cunha (2006) expressa a noção de que pensamento sistêmico significa pensar em termos de conexões, relações, contexto, interações dos elementos de um todo; de ver coisas em termos de redes, teias e comunidades. Como pensamento analítico, significa desconstruir algo para poder entendê-lo; pensamento sistêmico quer dizer colocá-lo no contexto de um todo maior; levar o indivíduo a conhecer (ou reconhecer) mudanças (real ou potencial), crescimento e desenvolvimento, e ver o mundo em termos de sistemas interconectados, envolvendo conhecimentos de Cibernética (padrões de controle e comando) e práticas de como lidar com situações complexas e estruturas dinâmicas.

Abordagens teóricas dos sistemas

No âmbito das teorias sistêmicas, estas estão associadas a diversas práticas sistêmicas, que se consolidam com o início na segunda metade do século XX. A Teoria Geral dos Sistemas e a Cibernética constituem as principais abordagens, conforme explicitado em Vasconcellos (2002).

A Teoria Geral dos Sistemas – TGS - é definida por Bertalanffy (apud CAPRA, 1990) como uma “ciência geral de totalidade”, ou seja, de forma elaborada, ela é uma disciplina matemática puramente formal em si mesma, mas aplicável às varias ciências empíricas, notadamente aplicáveis às ciências naturais e sociais.

A finalidade da TGS é identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles.

Para Bertalanffy (1973), há certos modelos ou sistemas que, independentemente de sua especificidade, são aplicáveis a qualquer área de conhecimento. Tais modelos impulsionariam uma tendência em direção a teorias generalizadas. Assim, como princípios gerais que, na verdade, são idéias vinculadas ao desenvolvimento e ao surgimento da automação e da cibernética, o autor propõe uma nova teoria científica - a Teoria Geral de Sistemas - que tem leis semelhantes às que governam sistemas biológicos. Nessa formulação teórica, são incorporados os conceitos fundamentais dos postulados anteriores do sistema biológico e das matemáticas correlatas.

Sendo uma ciência da totalidade, da integridade ou de entidades totalitárias, considera a noção de sistema como “um complexo de elementos em interação” ou um “conjunto de componentes em estado de interação”, usando também como sinônimos os termos sistema, totalidade, organização. (BERTALANFFY,1973, p. 62).

Cunha (2006), com relação a essa idéia de sistema, ressalta que a existência de interação ou de relações entre os componentes é, então, o aspecto central que identifica a existência do sistema como entidade, distinguindo-o de um simples aglomerado de partes independentes umas das outras. Quanto menores forem os índices de interação, tanto mais o sistema parecerá um conjunto de elementos independentes.

Os sistemas são classificados dualisticamente por Davis e Newstron (1974) como abstrato-físico, determinista-probabilista, fechado-aberto.

O sistema abstrato caracteriza-se por arranjo ordenado de idéias ou construtos interdependentes; e o físico pelo conjunto de elementos que operam juntos para atingir objetivos tangíveis, materiais.

O sistema determinista funciona de maneira previsível, isto é, o estado do sistema, em um dado ponto, e a descrição de sua operação levam idealmente à previsão do próximo estado, sem erros. Já o probabilista é o que opera nas condições prováveis de comportamento, ou melhor, há uma margem de erro associada à previsão.

O sistema fechado é o autocontido. Não troca material, informação ou energia com o ambiente. Esses sistemas esgotam-se ou tornam-se desordenados, o chamado movimento que aumenta a entropia. O sistema aberto, por sua vez, é o que troca informações, materiais e energia com o meio ambiente, ou seja, um sistema aberto é aquele que tem um ambiente, que são outros sistemas com os quais ele se relaciona, efetua trocas, portanto, se comunica.

Um sistema aberto deve possuir quatro características básicas: elementos, relações entre elementos, objetivo comum e meio-ambiente.

É sistema aberto que se aplica à TGS, pois tende à adaptação e necessita de adaptar-se às mudanças ocorridas em seus ambientes, de forma a garantir a sua existência (condição de homeostase ou homeostasia). Bertalanffy (1973) assevera repetidamente que sua teoria é uma teoria para os sistemas abertos, aqueles que se mantêm a si mesmos em contínua troca de matéria com o ambiente.

Bertalanffy (1973) considera que a distinção entre sistemas abertos e sistemas fechados – aqueles em que não há intercâmbio de matéria com o ambiente, quando nenhuma matéria entra nele ou sai dele – é fundamental.

Outro conceito apresentado por Bertalanffy (op. cit.) e, considerado uma das idéias centrais da sua teoria, é o da equifinalidade. Considera que, nos sistemas abertos, o mesmo estado final, ou seja, a mesma meta, pode ser alcançado, partindo de condições iniciais diferentes e por diferentes trajetórias. A equifinalidade não se baseia em estruturas ou mecanismos predeterminados, como diz Vasconcellos (2002), mas sim em uma interação dinâmica entre múltiplas variáveis, em um sistema aberto que alcança um estado estável.

Vasconcellos (2002) exprime a noção de que, nas relações intersistêmicas ou nas relações do sistema com seu ambiente, um aspecto fundamental são as chamadas relações de retroalimentação (*feedback* e homeostase), conceito central da Teoria Cibernética trabalhada por Norbert Wiener (1948).

Sistemas abertos caracterizam-se na sua generalidade pelos seguintes aspectos:

- o todo é superior à soma das suas partes e tem características próprias;
- as partes integrantes dum sistema são interdependentes;
- sistemas e subsistemas relacionam-se e estão integrados numa cadeia hierárquica (nesta perspectiva, pode-se encarar o universo como vasta cadeia de sistemas);
- os sistemas exercem auto-regulação e controle, visando à manutenção do seu equilíbrio;
- os sistemas influenciam o meio exterior e vice-versa (mediante o *input/output* de energia e informação);

- a auto-regulação dos sistemas implica a capacidade de mudar, como forma de adaptação a alterações do meio exterior; e
- os sistemas têm a capacidade de alcançar os seus objetivos através de vários caminhos.

A TGS, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aponta para um objetivo definido: a unidade da ciência. Daí ela se propor como uma teoria de princípios universais aplicáveis aos sistemas em geral, quer sejam de natureza física, biológica, quer de natureza sociológica, desenvolvendo princípios básicos interdisciplinares (BERTALANFFY, 1973).

A Cibernética (ou teoria do controle), desenvolvida pelo matemático Norbert Wiener, foi o primeiro campo do saber a acolher a TGS. Ambas ultrapassaram as fronteiras disciplinares e o fizeram, sobretudo, para o desenvolvimento de tecnologias: tanto para lidar com sistemas naturais – por exemplo, técnicas de gerenciamento, modelos educacionais etc., como para embasar a feitura de sistemas artificiais (VASCONCELLOS, 2002).

O termo “cibernética” foi cunhado pelo seu criador, Norbert Wiener, pesquisador do MIT, em 1940, e tem origem no grego *kybernetes* - piloto, guia ou navegador de embarcações.

Tanto a Cibernética quanto a TGS possuem estreita relação, pois ambas estudam os sistemas, sendo que a Cibernética possui sua especificidade na auto-regulação dos sistemas. Nessa teoria, os princípios da regulação e retroação aplicam-se universalmente: os sistemas inorgânicos regulam-se mediados por operações de massa ou energia; os sistemas orgânicos regulam-se por operações de informação e/ou energia; e os grupos, instituições e sociedades, por sua vez, mantêm o bom funcionamento e a coesão interna mediante do *feedback* de informação e operações de regulação.

Cunha (2006) procura explicitar uma noção de sistema. A existência desse tipo de influência bidirecional foi chamada também de circularidade, ou de causalidade circular, então destacada como uma propriedade dos sistemas em geral. Essa propriedade é também associada à existência de uma causalidade recursiva, além de associar-se, ainda, à existência de uma alça de retroação, nos sistemas cibernéticos.

Os princípios da Cibernética aproveitados para o autocontrole de outros tipos de sistemas são destacados por Cunha (2006): o sistema procura alcançar um objetivo ou alvo; o sistema deve informar-se continuamente sobre o comportamento do objetivo e acerca do seu comportamento, a fim de ajustar o segundo ao primeiro; o sistema deve ser organizado de forma que ele próprio obtenha e processe a informação necessária sobre o seu comportamento e o do objetivo e o mecanismo que fornece a informação sobre o desempenho do sistema e do objetivo é o *feedback* – a informação que volta ao sistema;

Cunha (2006) reforça o argumento de que a contribuição central da Cibernética enfatiza que a habilidade auto-reguladora de um sistema depende de processos de troca de informações, envolvendo *feedback* negativo (detecção de erro e correção automática).

A abordagem sociotécnica tem forte apelo na abordagem sistêmica das organizações, vistas como sistemas sociotécnicos estruturados.

O conceito sociotécnico está relacionado ao de sistemas abertos, em função de pressupostos como interdependência das partes, equilíbrio dos estados e efeitos sistêmicos. Considera-se que nem todos os sistemas sociais são sociotécnicos. A visão sociotécnica, no entanto, propõe dependências e interesses em comum entre gerentes e gerenciados e busca reconciliar conflitos entre estes dois grupos.

A perspectiva sociotécnica, surgida em 1949, com estudos em minas de carvão na Inglaterra, propunha a substituição de estruturas burocráticas de trabalho por arranjos não lineares baseados nos sistemas técnico e social das organizações.

A proposta sociotécnica implica na busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas. (FLEURY, e FLEURY, 1997, p. 41).

Conceitos e métodos sociotécnicos influenciam mudanças em valores sociais e auxiliam na mensuração dos efeitos desses valores nas organizações e nos indivíduos. Os recursos de uma organização representam recursos da sociedade.

Uma das contribuições relevantes da abordagem sociotécnica foi a organização do trabalho por intermédio de grupos semi-autônomos de produção (ASSIS, 1998; FLEURY, FLEURY, 1997).

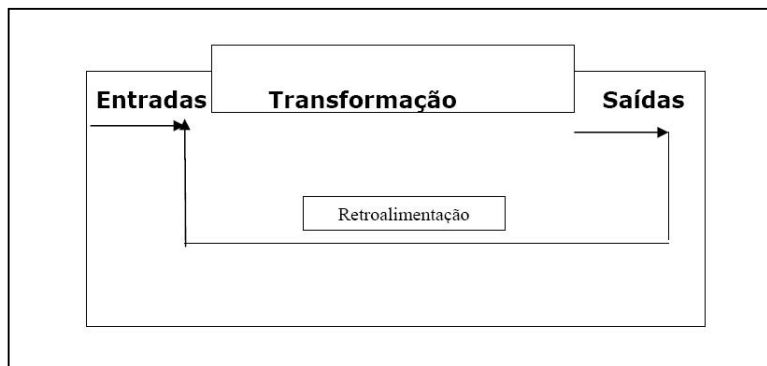
Para Silva (2002), os grupos semi-autônomos de produção constituem grupos com espaço para negociação e decisão, que tendem a se fortalecer à medida que há o crescimento da capacidade do grupo em termos de solução dos problemas. Pode-se determinar que, para os grupos semi-autônomos, não há uma predefinição das funções para os membros das equipes. O que há é a necessidade de cooperação entre todos e o desenvolvimento de múltiplas habilidades para a realização das operações. Isto na prática exige operadores com maior qualificação; pressupõe polivalência (FLEURY, FLEURY, 1997).

Na abordagem sociotécnica, as organizações são analisadas como sistemas abertos, relacionados com outros sistemas, com os quais trocam informações. São sistemas dinâmicos, em constante adaptação e mudança, buscando o equilíbrio, a homeostase. Como sistemas, estão sujeitos a receber insumos (*inputs*), analisá-los e liberá-los como resultados

(produtos/ serviços – *outputs*). Em função desses produtos, o sistema é então retroalimentado (por *feedback*) segundo suas necessidades. O ciclo que se estabelece desta dinâmica é representado na Figura 2.

Figura 2

Ciclo sistêmico da abordagem sociotécnica



Fonte: (FLEURY, FLEURY, 1997).

No âmbito desse ciclo, a compreensão dos processos administrativos foi auxiliada pelo enfoque sistêmico, na medida em que este demonstra um aspecto de organização ainda não abordado. Ele oferece uma visão moderna e abrangente, mostrando a parte formal da organização (técnico) e também aspectos grupais (social). Fornece assim meios de analisar as organizações com seu atual estágio de desenvolvimento e complexidade.

Esse ciclo será reelaborado, na concepção do método objeto desta dissertação, no capítulo 6, no qual as entradas são dadas pelo diagnóstico, a transformação ocorre nas diversas fases da intervenção e a avaliação fornece as saídas para que haja a retroalimentação da aplicação da Socionomia no trabalho com grupos organizacionais.

Retomando a abordagem sistêmica, usa-se o princípio evolutivo sistêmico e/ou dialético, pelo qual a criação é um ato do “aqui-e-agora” e cada momento é pleno em si mesmo, garantindo a origem de um novo momento.

Preceitos da Abordagem Sistêmica aplicados à Socionomia de base sistêmica

Segundo Capra (1999), o enfoque sistêmico tem como eixo as propriedades de plasticidade e de flexibilidade, com características de auto-organização e de autotranscendência. A auto-organização é o princípio da organização e manutenção dos elementos e da dinâmica dos sistemas. A autotranscendência é a base da renovação, aprendizagem e evolução dos sistemas. Ambos os princípios, em movimentos complementares, são responsáveis pela manutenção e crescimento dos sistemas vivos. Sob esse enfoque biológico, a ordem preconizada para qualquer sistema é que ele cresça de forma espontânea, criativa, adequada e ordenada em si mesmo.

Esses dois princípios são básicos na evolução e integram elementos de naturezas diversas e variadas entre si. Assim sendo, a explicação do todo considera as diferentes partes nos elementos, características e princípios. Num enfoque inverso, tais partes também retratam elementos, características e princípios do todo.

Os movimentos complementares, por sua natureza, exigem uma explicação dialética ou princípio dialógico. Segundo Morin, quer dizer que é impossível chegar a um princípio único ou causa primeira, logo, "... aplicar este princípio significa articular, mantendo a dualidade no seio da unidade, sem pretender realizar uma síntese como acontece na dialética"(VASCONCELLOS, 2002, p. 114) que dê sustentação à dinâmica do crescimento.

Hegel propôs o método dialético como forma de ensinar a pensar e a entender o curso da história. Baseia-se no princípio de que só a história é real e pode explicar os fatos. É o caminho para se chegar à verdade. Esta é alcançada no confronto do "eu", do ponto de vista interior, com o "eu", do ponto de vista do mundo. A vida representa uma luta de forças que

tentamse combinar umas às outras, resultando numa unidade mais elevada. Debaixo de uma diversidade superficial, apreendida sensorialmente, existe sempre uma unidade profunda e motriz. Esta unidade é a própria espontaneidade e a criatividade proposta na Socionomia, constante na evolução dos sistemas.

A Socionomia foi modelada sistemicamente. Significa que fez uso do pensamento sistêmico e, segundo André Morin (2004, p. 98) “a recursividade se define como organização de elementos segundo um processo de autoprodução ou, mais simplesmente, seguindo uma causalidade linear em sincronia”.

O Psicodrama e a Socionomia Sociométrica oferecem um complexo universo de conceitos desorganizados sob vários títulos e referências práticas da obra moreniana, tornando-se difícil o seu uso e aplicação. Conforme Morin (2004, p. 98), “[...] a ausência de receio da desordem, da explosão, sabendo que brotará uma nova ordem e que os enunciados ordenados gerarão, por sua vez, componentes criadores.” Fez-se necessário desenvolver uma lógica de organização que evidencia esse universo de possibilidades teóricas disponíveis à aplicação do estudo das relações.

A elaboração epistemológica desse conhecimento considera as dimensões da complexidade, da instabilidade e da intersubjetividade que, consoante Vasconcellos (2002, p. 147), são pressupostos que “[...] constituem em conjunto uma visão do mundo sistêmico.”

Pensar complexamente significa pôr em evidência as relações até então obscurecidas pela simplicidade adotada no paradigma científico cartesiano, que focaliza o objeto ou o acontecimento; significa contextualizar os fenômenos e reconhecer a causalidade recursiva.

Contextualizar significa ver o objeto existindo no contexto. Na visão de Vasconcellos (2002, P. 112), “[...] contexto não significa simplesmente ambiente, mas se

refere às relações entre todos os elementos envolvidos”. Acrescenta ainda que as operações lógicas conseqüentes sejam de distinção e conjunção permitindo ver a complexidade organizada. “Trata-se de promover uma articulação, sem reduzir ou eliminar as diferenças.”(P. 113).

Assim, Vasconcellos (2002) acrescenta: “[...] pensar o objeto em contexto significa pensar em sistemas complexos cujas interações e retroações não se inscrevem numa causalidade linear – tal causa produz tal efeito – e exigem que se pense em *relações causais recursivas*.” (P.114)

Entende-se por causalidade recursiva o que Morin (2004, p. 123) indica: “... processos em que os efeitos e produtos são necessários ao próprio processo que os gera. O produto é produtor daquilo que o produz.”

As organizações dos quadros de conceitos da Socionomia de base sistêmica expostos atendem aos pressupostos epistemológicos da complexidade próprios do paradigma sistêmico; disponibilizados a aplicações por meio de um pensamento integrador, que neste enfoque se denomina de atitude.

Outro pressuposto da nova ciência própria do pensamento sistêmico é a instabilidade do mundo que se manifesta por intermédio do caos, ou, conforme Vasconcellos (2002), o que popularmente é chamado de crise, já conhecida, porém, até então postergada pela comunidade científica. Só recentemente os cientistas vieram a aceitar a influência do pesquisador no objeto pesquisado. Estudando o mundo subatômico, ele identifica o fato de, ao se lançar luz sobre o elétron para vê-lo, modifica-se o seu percurso, afetando a sua velocidade e posição. Heisenberg, físico quântico, formulou o “princípio da indeterminação”, que manifesta a lógica da desordem, dinâmicas caóticas, incertezas e assimetrias, além de fenômenos imprevisíveis do universo. As descobertas mostram que “[...] o cientista se torna

uma intervenção perturbadora sobre aquilo que quer conhecer.” (VASCONCELLOS, 2002, p. 109).

A noção de que apenas o objeto se modifica, cede espaço para a consideração de que não só objeto muda, mas observador também, e estes se modificam por meio de um número infinito de probabilidades em influências mútuas.

Esta instabilidade demonstra o mundo em processo. Um universo de possibilidades passíveis de atualização, dependendo das eleições de opções e das redes de relações que se estabeleçam em um determinado tempo.

Vasconcellos (2002) considera que a crença num mundo estável, num “mundo que já “é”, em que as coisas se repetem com regularidade, foi revista. Hoje, se pensa em um mundo instável, processo de tornar-se, em transformação contínua e formado de constante auto-organização. A instabilidade contradiz a idéia de um mundo acabado e definido, e abre a concepção de um mundo de “vir-a-ser”.

Segundo Costa (2006), “...a instabilidade no novo paradigma surge como mais um pilar, pois a incerteza produzida a partir da idéia de caos ocasiona uma imprevisibilidade de ações, abrindo espaço para a instabilidade sempre presente”(P. 19).

Consideramos, ainda, que nas ciências humanas a noção de instabilidade já era evidente e faltava essencialmente à Física incorporar essa idéia para concretizar a necessidade de um novo paradigma. Podemos identificar facilmente a instabilidade a partir da segunda Lei da Termodinâmica ou Lei da entropia, formulada na Física, nos estudos de fenômenos do calor ou fenômenos térmicos. Define-se a entropia como “[...] uma medida da desordem molecular, concluindo que a “segunda lei” descreve a evolução do sistema para o estado mais provável, o de maior desordem, em que, não sendo possível realizar trabalho, não há mais acontecimentos.” (VASCONCELLOS, 2002, p.122).

Desde então, a dificuldade, inclusive de objetividade identificada como de trato difícil nas ciências biológicas e sociais, passou a ser também na Física.

Assim ocorre com os processos que atingiram o grau máximo de entropia, o de maior desordem em que não podem mais realizar trabalho nem promover mais acontecimentos, quando o tempo avança no sentido do aumento da desordem e da entropia. Pode acontecer de alguma flutuação restaurar o estado inicial do processo.

Além da presença do observador interferindo na realidade e podendo modificar o fenômeno pesquisado, é possível entender a necessidade de incluir a denominada flecha do tempo, ou seja, diante da possibilidade de alguma flutuação, poder restaurar o estado inicial do processo.

A teoria da Socionomia tem aplicação fundamentada através tempo no conceito de categoria do momento e no observador denominado observador participante, que é o próprio socionomista – profissional que atua referendado na Socionomia de base sistêmica. Ele se comporta como o pesquisador que investiga e vivencia a impossibilidade de focalizar simultaneamente a localização e a velocidade de um dado objeto no mundo das relações.

A identidade sistêmica da Socionomia

A Socionomia de base sistêmica fundamenta-se no paradigma sistêmico, globaliza contextualmente os fatos e/ou fenômenos em suas inter-relações mediante “relações causais recursivas”. Considera os fenômenos em rede acontecendo de forma interligada, prescindindo de isolamento. As repercussões de um acontecimento podem influenciar infinitamente os próximos fenômenos em extensão, profundidade e circularidade, incorporando os conceitos de complexidade, instabilidade e intersubjetividade do pensamento sistêmico contemporâneo.

O “aqui-e-agora” e o contexto com foco simultâneo de tempo e de espaço são privilegiados. O objeto da pesquisa passa a ser a inter-relação e o pesquisador define-se como observador participante pela sua atuação proativa na investigação com indivíduos e grupos que também modelam a relação do momento.

Conforme visto na Tabela 2 sobre o *corpus* científico da Socionomia de base sistêmica, pode-se conceituá-la como a ciência que trata das leis naturais regentes dos sistemas sociais de modo geral, dos grupos humanos e do desenvolvimento do homem, com fundamentado na sua natureza inter-relacional. O homem é concebido como ser natural e potencialmente genial, co-responsável pela criação do universo em atuações espontâneas e criativas. Traz em sua proposição um projeto de planificação social com características auto-organizativas e auto-afirmativas, a exemplo do que caracteriza a ciência contemporânea, notadamente o paradigma sistêmico.

A Socionomia considera o sadio, ou seja, o todo incluindo seus aspectos desejáveis e os não desejáveis que compõem o todo em equilíbrio dinâmico. Busca compreender o todo no seu contexto, quer seja filosófico e operacional, quer apenas operacional.

A Socionomia é direcionada como abordagem de transformação social, quando considera a sociedade como um todo (sistemicamente). Traz na sua dinâmica aspectos de manutenção, como o esforço para manter seus elementos e características. Os aspectos evolutivos também estão presentes no desenvolvimento da espontaneidade. A Socionomia prega um ser criador e criativo dentro de cada ser humano, capaz de colaborar efetivamente com a obra da criação.

A Socionomia comporta-se como sistema longe do equilíbrio (VASCONCELLOS, 2002), favorecendo aos comportamentos verdadeiros saltos qualitativos

e inesperados, importando apenas a oportunidade oferecida por sua amplificação, como se as possibilidades em um dado momento funcionassem como “pontos de bifurcações”, definindo uma auto-organização.

Mesmo os comportamentos individuais e grupais bem estabelecidos podem passar por uma transformação diante de flutuações, já que elas são de origem interna e externa. Daí a importância que a Socionomia confere ao contextualizar o fato ou acontecimento nas suas inter-relações, bem como no seu contexto histórico.

A Socionomia de base sistêmica permite a formação de um elo entre teoria e prática, ação e reflexão, independentemente de posicionamento originário dos fatos da vida do seu criador ou de repetições exaustivas da história dos seus pacientes.

Os subsistemas da Socionomia

O primeiro subsistema a ser considerado nessa sistematização da Socionomia de base sistêmica é o da fundamentação que compreende três subsistemas 2) filosofia; 1) categoria do momento; 3) estruturação da Socionomia em que se ressalta o pesquisador como instrumento de pesquisa.

O segundo subsistema das referências teóricas é formado pelo corpo teórico ou conjunto de conceitos organizados em três categorias; individual ou orgânico, grupal ou horizontal e social ou vertical.

O terceiro subsistema da operacionalidade do método ramifica-se em Sociodinâmica, Sociometria e Sociatria. Cada uma das ramificações apresenta três níveis de complexidade; pressupostos, métodos e técnicas.

Subsistema fundamentação

A fundamentação (espontaneidade, criatividade e conserva cultural) permite um realce da teoria (Socionomia) e dá vida ao que, aparentemente, é muito simples em sua aplicação e fácil em seus resultados (técnicas psicodramáticas). A Tabela 7 mostra os elementos desse subsistema.

Tabela 7

Subsistema fundamentação

Subsistema 1	Subsistema 3	Subsistema 2
Categoria do Momento	Estruturação da Socionomia	Filosofia
Socionomista		
Relações		
Ética		
Matriz		Espontaneidade
<i>Status nascendi</i>		Criatividade
<i>Locus</i>		Conserva cultural

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 8 considera a complexidade como pressuposto epistemológico do conhecimento na elaboração do saber. Evidencia a complexidade na estruturação da Socionomia, representada inicialmente em três níveis.

Tabela 8

Subsistema da estruturação da Socionomia

Estruturação da			
Socionomia	Socionomista	Relações	Ética
Socionomista	Relações	Ética	Socionomista
Relações	Ética	Socionomista	Relações
Ética	Socionomista	Relações	Ética

Fonte: Elaboração própria.

A ética é considerada como princípio de sustentação e desenvolvimento da ação, sendo capaz de garantir a aplicação da teoria a serviço da evolução pessoal e da humanidade, favorecendo a ciência cumprir o seu papel.

Tradicionalmente a ética pode ser definida, conforme Sanchez Vazquez (1985), como a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. O valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas. As raízes da ética estão no aspecto moral dos acontecimentos, configurando-se como sistema de regulamentação das relações entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade.

Ética Socionômica é um processo intrínseco à Socionomia, realçada nos princípios de co-responsabilidade universal, por intermédio de redes em movimentos contraditórios, propondo a existência do TU como fator indispensável à existência do EU em seus movimentos processuais de encontros e inversão de papéis. Esta visão da ética lembra o princípio dialógico de Morin, pois, segundo Vasconcellos (2002, p. 159), “[...] ele propõe que se mantenha um pensamento científico, porém complexo, em que seja possível distinguir sem isolar, mantendo as conexões e fazendo comunicar o que é distinto.”

Tabela 9

Filosofia

	Conserva	Criatividade	Espontaneidade
Filosofia	Cultural		
Conserva	Criatividade	Espontaneidade	Conserva
Cultural			cultural
Criatividade	Espontaneidade	Conserva	Criatividade
		cultural	
Espontaneidade	Conserva	Criatividade	Espontaneidade
	cultural		

Fonte: Elaboração própria.

O subsistema dois (2) Filosofia, em seus aspectos doutrinários, constituem a fundamentação de qualquer pensamento científico direcionado à linha de atuação mediada por pressupostos ideológicos.

A proposta de transformação social da Socionomia envolve um processo de aprendizagem que objetiva liberar a espontaneidade e direcioná-la natural e operativamente, garantindo-lhe adequação ao contexto total e preservando sua essência livre.

A liberação da espontaneidade, do indivíduo ou do coletivo, de forma reparatória ou educativa, na teoria da ação, acontece em integração com os outros elementos do contexto, promovendo as evoluções do ser, dos grupos e da sociedade. Logo, o indivíduo e a sociedade são direcionados a ter resultados espontâneos e criativos por intermédio de um processo criador.

Desta maneira, a educação acontece sem reprimir ou criar censuras e sim como mecanismo de adequação pessoal e social. É, antes de tudo, um processo educativo, em que a ética do convívio é feita pelo reconhecimento do respeito ao “outro”, embora este “outro” seja completamente diferente, desde seu “construtor” ideológico até suas atitudes habituais.

A educação requer um valor básico que repousa na humildade, compreendida aqui como o valor dos que reconhecem ser uma pequena parcela de um todo e tratam com respeito as diferenças.

Espontaneidade, criatividade e conserva cultural são etapas da educação, e não sobrevivem de forma independente, porque se tornariam vazias e sem sentido. Buscam a conservação do homem e sua perpetuação através do tempo e do espaço.

A conserva cultural que, segundo Moreno (1972), é uma mistura bem-sucedida do material espontâneo e criador, moldado de forma permanente, atende à necessidade de segurança, à estabilidade de referências para o homem e assegura a continuidade social mediante códigos preestabelecidos.

A espontaneidade é o segmento situado entre o biológico, o social e o cósmico. A prevalência da espontaneidade no aspecto biológico é evidente em papéis desempenhados,

próprios da espécie, como comer, dormir etc. Aparentemente, a espontaneidade é considerada como um traço comum da espécie humana, no entanto cada pessoa o desempenha de forma singular e peculiar, com significado próprio para si. Essa forma de espontaneidade existe nos grupos, quando neles aparecem comportamentos sociais primários, levando-se em conta a origem social da espécie humana. Aparece, também, nos fundamentos da Lei da Sociogenética. A espontaneidade, neste caso, se reveste de grande importância prática, que consiste em fortificar e unificar o 'eu' e, nos grupos, em fortalecer a coesão grupal.

A prevalência da espontaneidade no aspecto social está direcionada para a criação de um novo indivíduo, de novas obras de arte, de novas invenções tecnológicas e sociais e, ainda, para a criação de outros contextos sociais. Essa forma de espontaneidade é tanto mais incentivada a se manifestar, quanto maior for o relacionamento entre as pessoas.

A prevalência da espontaneidade no aspecto cósmico remete o indivíduo a si mesmo como criador da sua existência e capaz de interferir no Universo. É a explicação da constante criatividade presente no mundo, fonte inesgotável de transformação e evolução. Martín (1984, p. 120) expressa:

[...] a espontaneidade é a lei última não só no âmbito psicológico, mas também no cosmológico: possui atributos de um pequeno Deus residente em cada psiquismo humano, pois é a primeira a existir. Sem que ela exista, nada cresce na terra fecunda do humano. Seu concurso é inerente a toda e qualquer ação.

Martín (1984, p. 121) diz ainda que a espontaneidade

[...] tem para Moreno, uma dupla dimensão: [...] No sentido cosmológico, a espontaneidade se opõe à energia física que se conserva; no sentido psicológico, desenvolve no homem um estado de perpétua originalidade e de adequação pessoal, vital e existencial à circunstancia que lhe compete viver[...].

A espontaneidade permite ao homem entrar em ação, principalmente nos momentos de ruptura da conserva cultural, quando há ameaças à sua estabilidade e à sua continuidade. Representa o movimento que busca respostas novas e adequadas às situações

vivenciadas por ele. Pode-se perceber claramente uma flutuação externa causada no ambiente e que origina perturbação ao sistema.

Para Moreno (apud MARTÍN, 1984, p. 138), essa resposta “[...] requer senso de oportunidade, de imaginação para intuir o adequado e originalidade de iniciativa diante de emergência [...] É uma aptidão plástica de adaptação [...]”. Tem traços do humano e do divino.

A criatividade representa a síntese dialética da conserva cultural e da espontaneidade, assim como o surgimento de algo em tempo e espaço. Consiste na certeza da continuidade e na ratificação humana da capacidade divina, identificada neste momento, garantindo a estabilidade. Pode-se dizer que significa também o processo assegurador do élan vital na constante sede de evolução plena.

Dentro de um processo global, a Tabela 9 (COSTA, 1996), num esquema dialético, marca um ponto de início do pensamento moreniano.

A conserva cultural constitui a moldura do esquema evolutivo, *locus* do ato criador. É composta por grandes atos espontâneos e criativos, temporalmente cristalizados, sedimentando a cultura e o *continuum* dos grupos, garantindo o curso de uma história e permitindo a razão lógica dos pensamentos. A conserva cultural constitui limites; é o fator de agregação que une os povos e os pensamentos em registros que fazem a história, possibilitando acesso ao passado, ao presente e mostrando as tendências do futuro.

Fazendo revisões na conserva cultural, o espontâneo e o novo ocupam seu lugar de destaque. A conserva permite a identificação do diferente e, de certa forma, oferece segurança para a implantação desse novo.

A espontaneidade é a inquietação na estagnação da conserva. É a essência evolutiva em constante busca, não permitindo que nada pare. Produz tensão na conserva e

surtem várias situações, de várias maneiras. Vai desde manifestações mais tenras e primárias até situações abstratas e profundamente transcendentais. Na sua manifestação concreta, estão produções variadas e significativas com essências diversificadas quanto à composição da matéria. A espontaneidade vai desde obras sensoriais às obras abstratas e metafísicas. A sua materialização envolve originalidade e realidade. Pode ser observada tanto em um estilo peculiar de desempenhar um papel, quanto numa obra de arte ou num movimento de encontro a dois, grupal ou da humanidade, revelando-se por de conceitos e valores.

Esse modo de ser, no contato constante com a conserva, produz tensão e inquietação, assemelhando-se a uma luta. É, entretanto, um movimento de opostos complementares, cuja dinâmica é o que caracteriza a própria evolução. Nessa visão, a espontaneidade pode ser a matriz da obra da criação.

Esse estado de tensão, situado no diálogo entre a conserva e a espontaneidade, chega ao seu momento máximo quando, efetivamente, a transformação é consolidada. A mudança se estabelece, trazendo nova realidade com características novas e nova feição. Mesmo assim, na sua continência, estão vestígios do movimento dinâmico anterior ou independentes do posterior. A seqüência continua. O processo criativo, ora descrito, é o *status nascendi* da criação. Observe-se aqui a entropia aplicada ao sistemas longe do equilíbrio, que se põem em movimento depois de paralisados e tendo uma parte deles entrado em novo estado de flutuação.

Continuando, o ato criador ameaça, então, a conserva, que entra em ação, tentando assegurar a continuidade da história. Pela sua força de criação e resultado de luta, o ato criador passa a ocupar seu lugar no *continuum* da história e/ou dos atos espontâneos e criativos.

À medida que esse processo tende a se acomodar, a espontaneidade entra em ação, buscando, num movimento dialético, novas formas de manutenção da vida e da globalidade do todo. Nesse momento, começa a se elevar o nível de tensão – e ele é infinito como a própria vida.

A espontaneidade conduz a um estado de inquietação máxima, quando, naturalmente, acontece o ato criador. Tal estado, no entanto, ‘intenso e rápido’, possui forte descarga do fator ‘e’. Mantido indefinidamente, levaria ao caótico e entraria na faixa de destruição do inadequado. O ato criador é depositado na conserva cultural. A espontaneidade segue cumprindo sua função de crescimento nos seres vivos, permitindo tempo e espaço para novas criações de forma contínua.

Nesse prisma, encontram-se marcadas a dialética dos movimentos, a ciclotomia da história e a evolução dos seres vivos, cujo enfoque é dado ao homem.

Tabela 10

Categoria do momento

Categoria do Momento	Matriz	<i>Status Nascendi</i>	<i>Locus</i>
Matriz	<i>Status nascendi</i>	<i>Locus</i>	Matriz
<i>Status Nascendi</i>	<i>Locus</i>	Matriz	<i>Status nascendi</i>
<i>Locus</i>	Matriz	<i>Status nascendi</i>	<i>Locus</i>

Fonte: Elaboração própria.

A categoria do momento funciona como elo do abstrato com o sensorial; abstrato aqui entendido como as ‘intuições’ que, situadas no tempo e no espaço, assumem forma concreta e tangível. Desta maneira, a fundamentação na ciência pode ser generalizada, recriada, re-experimentada e acessível aos mais diversos níveis de assimilação cognitivo-afetiva, prestando-se aos estudos, pesquisas e expressões práticas da vida.

Nesse sentido, a unidade de tempo representada pela categoria do momento é expressiva do *self* em seus diversos contextos de expressão ao longo da vida. Apesar de esta ser uma unidade comum aos seres vivos, sua aplicação evidencia características próprias, que espelham a consciência de auto-identificação ao longo da evolução.

O desenvolvimento necessita de um espaço determinado para se instalar, de um tempo para se movimentar e de um contexto de fatos para se alimentar, definidos na Teoria de Moreno como matriz, *status nascendi* e *locus*.

A dinâmica estabelecida da combinação desses três fatores determina qualquer trajetória comportamental. Seja na sua globalidade, seja nas suas partes, guarda uma harmonia de movimentos a partir de então e se faz presente nos sistemas e nos subsistemas.

Na Socionomia de base sistêmica, o espaço de instalação do processo chama-se matriz; o tempo de movimentação da instalação, *status nascendi* e contexto de fatos que alimentam esse movimento de instalação é o *locus*. O envolvimento dessas três determinantes acontece no momento específico da instalação do desenvolvimento do processo de vida, seja biológica, psicológica ou social. Observa-se este fato numa curva de vida, num corte transversal ou longitudinal. A conjugação dos três fatores faz-se sempre presente em qualquer evolução e pode acontecer em fases diferentes da vida.

Compreendendo o envolvimento dessas três determinantes, é possível acompanhar e entender a trajetória comportamental conseqüente dos sistemas e subsistemas, cujas opções estão contextualizadas no processo. Isso permite interferências reparatórias pertinentes nos elementos afetivo-cognitivos dos fatos constantes da matriz, provocando, então, mudança da trajetória comportamental, uma vez que a harmonia precisa ser preservada como princípio universal da vida.

A “categoria do momento” pertencente ao primeiro subsistema, representado em sua funcionalidade pelo *locus*, matriz e *status nascendi* está presente no subsistema de fundamentação.

Pode-se pensar na Socionomia como ecossistema, onde há vários sistemas ou subsistemas com seus aspectos de totalidade, como fundamentação, categoria do momento, momento orgânico, momento grupal e momento social.

Subsistema de referências teóricas

O subsistema possibilidades teóricas de referência da Socionomia está dividido em três subsistemas, guardando momentos distintos com características próprias em que a categoria do momento pode ser identificada em toda sua amplitude. Esses subsistemas são: individual ou orgânico, grupal ou horizontal e social ou vertical.

Tabela 11

Momentos dos subsistemas referências teóricas

<i>Momentos</i>	Individual	Grupal	Social
<i>subsistemas</i>	(orgânica)	(horizontal)	(vertical)
Individual	Grupal	Social	Individual
(orgânico)	(horizontal)	(vertical)	(orgânico)
Grupal	Social	Individual	Grupal
(horizontal)	(vertical)	(orgânico)	(horizontal)
Social	Individual	Grupal	Social
(vertical)	(orgânico)	(horizontal)	(vertical)

Fonte: Elaboração própria.

Cada um desses momentos funciona como subsistema, trazendo outros acontecimentos que se abrem em outras subdivisões. Essas subdivisões, agrupadas, materializam o pressuposto epistemológico do novo paradigma da ciência, denominado de complexidade, e se colocam à disposição para atualizações, obedecendo ao pressuposto da instabilidade em função da intersubjetividade.

A prevalência de processos individuais ou orgânicos, grupais ou horizontais e sociais ou verticais, respectivamente, está identificada com a intersubjetividade elaborada na categoria do momento pelo observador participante em direção ao objetivo proposto.

O subsistema de conceitos denominado Momento Orgânico ou Individual corresponde aos conceitos ou novos subsistemas que guardam a complexidade do paradigma sistêmico, abrindo-se em novas possibilidades que guardam as propriedades daquelas que lhe

serviram de origem, sendo em si produtos/possibilidades capazes de produzir outros. A tabela 12, na página 115, traduz esta realidade.

Tabela 12

Subsistema referências teóricas da Socionomia

Subsistema Referências Teóricas da Socionomia		
Momento orgânico (individual)	Momento vertical (social)	Momento horizontal (grupal)
Redes sociométricas		
Geografia social		
Totalidade sociométrica da realidade		
Tricotomia social		
Matriz sociométrica		
Realidade social propriamente dita		
Realidade social externa		
Matriz de identidade		Átomo social

Tele	Molécula social
Encontro	Socióide
Vínculo	Classóide
Teoria dos papéis	Grupo
Catarse de integração	Co-incosciente

Fonte: Elaboração própria.

Este subsistema privilegia uma rede de conceitos da Socionomia que explora as dimensões do desenvolvimento do homem, privilegiando as flutuações internas.

Na dinâmica da complexidade, imprevisibilidade e intersubjetividade do desenvolvimento do indivíduo, caracterizado pela organicidade, identificam-se conceitos da Socionomia em acontecimentos manifestos ou como possibilidade.

Outros acontecimentos, às vezes antagônicos, na trajetória de vida dos indivíduos, recuperam estes conceitos, trazendo a aplicação do princípio dialógico de Morin, no qual as diferenças não se eliminam numa síntese. Estas convivem em harmonia, compondo o todo e sendo capazes de manter a sua individualidade. (VASCONCELLOS, 2002, p.133). Logo, permitem que acontecimentos possam evidenciar estes conceitos em qualquer tempo da vida dos indivíduos.

Tabela 13

Visão sistêmica do momento orgânico ou individual

Momento orgânico	Matriz de identidade	Tele	Encontro	Vínculo	Teoria dos papéis	Catarse de integração
Matriz de identidade	Tele	Encontro	Vínculo	Teoria dos papéis	Catarse de integração	Matriz de identidade
Tele	Encontro	Vínculo	Teoria dos papéis	Matriz de identidade	Teoria dos papéis	Tele
Encontro	Vínculo	Teoria dos papéis	Catarse de integração	Teoria dos papéis	Teoria dos papéis	Encontro
Vínculo	Teoria dos papéis	Catarse de integração	Matriz de identidade	Teoria dos papéis	Encontro	Vínculo
Teoria dos papéis	Catarse de integração	Matriz de identidade	Tele	Encontro	Vínculo	Teoria dos papéis
Catarse de integração	Matriz de identidade	Tele	Encontro	Vínculo	Teoria dos papéis	Catarse de integração

Fonte: Elaboração própria.

Cada item conceitual do momento orgânico ou individual se desdobra em novos subsistemas submetidos aos mesmos pressupostos epistemológicos sistêmicos.

O subsistema de conceitos denominado Momento Horizontal ou Grupal refere-se à visão microssociológica dos processos, evidenciando o grupo. O enfoque deixa de ser individual e passa a ser o grupo. Busca-se agrupar conceitos prevalentemente aplicados aos grupos. Ressalte-se que o conjunto de conceitos sistematizados em subsistemas estão sujeitos a rearranjos em sua aplicação, inclusive podem incorporar conceitos dos momentos individual e social em variadas aplicações sistêmicas.

Tabela 14

Visão sistêmica do momento horizontal ou grupal

Momento horizontal	Átomo social	Molécula social	Socióide	Classóide	Grupo	Co-inconsciente
Átomo social	Molécula social	Socióide	Classóide	Grupo	Co-inconsciente	Átomo social
Molécula social	Socióide	Classóide	Grupo	Co-inconsciente	Átomo social	Molécula social
Socióide	Classóide	Grupo	Co-inconsciente	Átomo social	Molécula social	Socióide
Classóide	Grupo	Co-inconsciente	Átomo social	Molécula social	Socióide	Classóide
Grupo	Co-inconsciente	Átomo social	Molécula social	Socióide	Classóide	Grupo
Co-inconsciente	Átomo social	Molécula social	Socióide	Classóide	Grupo	Co-inconsciente

Fonte: Elaboração própria.

Cada conceito se relaciona com os demais em coexistência e mantendo o todo do sistema.

O subsistema de conceitos denominado Momento Vertical ou Social refere-se à visão macrosociológica dos processos, evidenciando o social. A lógica desse subsistema aponta para conceitos aplicáveis a acontecimentos próprios das coletividades. Ultrapassando as fronteiras do subsistema grupais, criam nova realidade passível de novas conceituações.

Tabela 15

Visão sistêmica do momento vertical ou social

			Totalidade sociométrica da realidade
Momento vertical	Redes sociométricas	Geografia social	
	Redes sociométricas	Geografia social	Totalidade sociométrica da realidade
			Tricotomia Social
	Geografia social	Totalidade sociométrica da realidade	
			Tricotomia Social
			Redes sociométricas
	Totalidade sociométrica da realidade	Tricotomia social	
			Redes sociométricas
			Geografia social

Tricotomia social	Redes sociométricas	Geografia social	Totalidade sociométrica da realidade
-------------------	---------------------	------------------	--------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Neste subsistema, o conceito de tricotomia social identificado na sua complexidade está desmembrado em três níveis, que correspondem a três subsistemas, os quais, se categorizados, evidenciam as suas estratificações.

Tabela 16

Visão sistêmica da tricotomia social

Tricotomia social	Matriz sociométrica	Realidade social propriamente dita	Realidade social externa
Matriz sociométrica	Realidade social propriamente dita	Realidade social externa	Matriz sociométrica
Realidade social propriamente dita	Realidade social externa	Matriz sociométrica	Realidade social propriamente dita
Realidade social externa	Matriz sociométrica	Realidade social propriamente dita	Realidade social externa

Fonte: Elaboração própria.

Tal como acontece nos sistemas longe do equilíbrio, o equilíbrio imposto pela dissipação de energia, promovendo a entropia e desintegração do sistema, pode ser interrompido mediante a flecha do tempo. O aparecimento de um estado de flutuação que enseja novos acontecimentos recobra a dinâmica do sistema em uma nova matriz sociométrica, resultante do movimento anterior e necessária para manter a evolução da sociedade.

Essa matriz sociométrica não é absoluta. No jogo dialético e dialógico com a realidade social, necessita da realidade social externa para que lhe dê contornos e limites que constituem um código comum para o grupo e para a sociedade. Novamente estamos diante da realidade social externa, agora modificada.

A tabela assim representada tenta passar a idéia de evolução desses três processos em constante interação um com o outro. Mostra a importância dos três e pretende demonstrar que a inter-independência não obscurece a prevalência de um grupo, ou mesmo na história da humanidade. Moreno (1992, p. 183) já assim descrevia:

[...] “Dentro de um sistema sociométrico distinguimos, portanto, três processos a realidade exterior da sociedade, a realidade interna da matriz sociométrica e a própria realidade social, dinâmicos agrupamentos”.

Subsistema Operacionalização dos Métodos e Técnicas

Aplicando a operacionalização dos métodos e técnicas à categoria do momento, a fundamentação na ciência pode ser generalizada, recriada, reexperimentada e acessível aos

mais diversos níveis de assimilação cognitivo-afetiva, prestando-se aos estudos, pesquisas e expressões práticas da vida. A categoria do momento funciona como elo do abstrato com o sensorial; abstrato aqui entendido como as ‘intuições’ que, situadas no tempo e no espaço, assumem forma concreta e tangível.

A descrição desses três subsistemas visou a evidenciar os níveis de aplicação da Socionomia de base sistêmica, de forma a atar os nós entre teoria e prática, permitindo estabelecer as diretrizes para a concepção do método proposto nesta pesquisa, conforme os preceitos do pensamento sistêmico em articulação com a Socionomia de base sistêmica, descrita no capítulo e três.

Buscamos, com o capítulo anterior a este, delinear os aspectos teórico-metodológicos para a concepção do método de apoio à gestão de grupos na organização, de tal forma que, ao ser aplicado, reflita a dinâmica e a complexidade tratadas nas bases teóricas do pensamento sistêmico e suas abordagens, nas relações grupais evidenciadas na operacionalização dos métodos e técnicas que compõem o *corpus* metodológico da Socionomia de base sistêmica.

4 UTILIZAÇÃO DO PSICODRAMA E DO SOCIODRAMA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No mundo globalizado, o fato de tornar-se competitiva e manter-se no mercado exige das organizações cuidados com as estratégias e processos operacionais, sendo necessário trabalhar as informações sistemicamente. As competências organizacionais passam necessariamente pelas competências das pessoas e conseqüentemente, os recursos humanos tornam-se fatores de competitividade organizacional.

Assim, cuidar dos recursos humanos na condição de evitar e desfazer conflitos que dificultem as relações e a integração da equipe é fator indispensável para o sucesso na administração da contemporaneidade e de lucratividade. Nessa área, as ciências sociais, e a Psicologia em particular, têm marcadamente contribuído para compreender e tratar os sofrimentos e subjetividades humanas no corpo do grupo, mediante a aplicação de técnicas oriundas da Socionomia, seja o Psicodrama e o Sociodrama desenvolvidos por Moreno (1974, 1983, 1984, 1991, 1992, 1994a, 1994b), amplamente descritos neste trabalho e que originam o método proposto de Socionomia de base sistêmica aplicado a um grupo dos gestores nas organizações.

Várias pesquisas e aplicações do Psicodrama e do Sociodrama foram realizadas em âmbito acadêmico, organizacional e social, a fim de tirar o melhor proveito desta ciência para diagnosticar e tratar conflitos. Listam-se neste capítulo alguns estudos expressivos que corroboram a relevância e contribuição desse estudo.

Nery e Conceição (2005) realizaram um trabalho no qual propõem o Sociodrama como método sociátrico para a atuação do psicólogo diante de temas polêmicos, dentre eles, a política de cotas para negros nas universidades. Seu artigo traz uma reflexão sobre algumas

produções científico-culturais que instrumentam cientistas sociais para a transformação social. Supondo que a mudança social, promovida por métodos culturais e psicoterapêuticos, tem, em sua base, o fenômeno da catarse, o texto aborda a evolução desse conceito: dos rituais, passa-se pelo teatro grego, pela Psicanálise, até o Sociodrama, que cria a noção de catarse de integração. Exemplifica-se com um Sociodrama do sistema de cotas para negros na Universidade de Brasília, realizado com estudantes de Psicologia. O evento mobilizou a criação conjunta favorecedora da inclusão social e revelou o papel político do psicólogo na sociedade.

Martins (2005) desenvolveu tese de doutorado, na qual avalia se a abordagem psicológica denominada Psicodrama pode possibilitar a mobilização das pessoas para a mudança organizacional planejada. Para essa pesquisa, foram elaborados os procedimentos, foi criado um inventário psicodramático de características pessoais chamado de IPCP, além de se haver verificado em organização pública municipal se os procedimentos adotados mobilizavam as pessoas de fato para a mudança. A autora utilizou-se do método qualitativo nessa investigação. Como tipo de pesquisa, optou pela descritiva e como procedimentos técnicos aplicou o estudo de caso. A pesquisa ocorreu em uma das secretarias da referida organização.

No trabalho de Martins (2005), ficou evidenciado que o método psicodramático é possível de ser aplicado ao contexto organizacional, pois estimula as pessoas a olhar para si próprias e se assumirem como parte responsável do processo de mudança. Além disso, propõe reflexões acerca da importância das quebras das conservas culturais, valorizando o potencial criativo de cada um na busca de mudanças comportamentais que se refletem na organização. As pessoas foram incitadas a uma tomada de consciência a respeito dos papéis desempenhados, se eles são facilitadores ou dificultadores da mudança organizacional. Cabe

salientar que a subjetividade humana é uma das variáveis que compõem o complexo mundo das organizações, por isso não pode ser esquecida, nem negligenciada.

Uma pesquisa de mestrado foi feita por Moreira (1998), na qual tratou da utilização do Psicodrama no desenvolvimento do vendedor industrial. Seu objetivo era estabelecer como tema a utilização do Psicodrama pedagógico como ferramenta para o desenvolvimento do vendedor industrial, evidenciando a utilização de uma técnica para compreender o papel do indivíduo dentro da organização, como agente de mudança e transformação, e identificar a sua importância na comercialização de bens ou serviços industriais. Sua premissa era de que o indivíduo, ao mesmo tempo que transforma, é transformado, e, como vendedor é um agente ativo de mudança, está permanentemente propondo, negociando, tendo de compreender e se colocar no lugar do outro, seja dentro da empresa ou na organização cliente.

O estudo de Moreira (1998) visou também a utilizar uma ferramenta que pudesse servir como elemento facilitador deste processo (e para treinamento de vendedores), como fator determinante para melhorar o desempenho esperado do papel do vendedor empresarial. A técnica utilizada foi o Psicodrama pedagógico, que, na sua própria formulação, destaca a questão do papel e do complementar, da empatia e a necessidade de nos situar no lugar do outro para melhor entendermos os processos e as atitudes das pessoas.

Além das dissertações e teses, diversos artigos científicos foram publicados, destacando reflexões e experiências com o Psicodrama e Sociodrama em diversas áreas, a saber: de Zanardini e Di Lascio (2004), que escreveram com o título “Psicodrama organizacional: é possível de ser espontâneo ou completo quando se está em busca de um trabalho?”, no qual propõe uma análise e reflexão de situações nas quais as empresas buscam profissionais capacitados nos planos intelectual, cultural e emocional. Como essas empresas poderão selecionar profissionais completos, ou até mesmo ideais? O artigo faz uma exposição

dos aspectos da teoria psicodramática, como: conceito da espontaneidade; teoria dos papéis e algumas das técnicas utilizadas por ela, podendo dessa maneira vinculá-la a um momento de vida marcante do indivíduo, ou seja, as etapas vividas e as emoções causadas para a entrada em uma organização, pois esta passagem marcará o papel profissional desta pessoa, seja de forma positiva ou negativa.

Destaque-se o artigo de Pontes (1998), no qual apresenta em poucas linhas um panorama geral da realidade social e um cenário das transformações por que as empresas passaram e ainda passam. Expõe brevemente o Psicodrama, entrando na empresa, sua colaboração para o crescimento desta e a humanização do trabalho. Tenta aproximar as idéias cognitivas da moderna Administração junto com o desenvolvimento emocional.

O trabalho de Blaia (1984), que trata do jogo dramático e da empresa, apresenta um estudo de caso com um grupo de trabalhadores de determinada indústria, onde a autora aplica o Psicodrama, isto é, a dinâmica de grupo, para a solução desses problemas. Mostra a aplicação e a eficácia dos jogos dramáticos em um grupo industrial.

Russo, Castiglia e Lopes (1984) discorrem sobre desenvolvimento de papéis em instituição organizacional. Nesse artigo, é relatado o trabalho desenvolvido com a população de bombeiros industriais, vigilantes patrimoniais e professores de 1º e 2º graus, do curso supletivo de empresa, em separado, visando basicamente ao desenvolvimento do papel profissional. Mostra que, pelo Psicodrama, é possível o estudo teórico e prático das relações interpessoais, para que se efetive um desenvolvimento da percepção do indivíduo por meio das vivências e reflexões do próprio papel (questionando-o inclusive) e no de seus complementares.

A experiência sobre o Psicodrama em uma instituição pública foi relatada em artigo por Bloise (1982), no qual, com a incumbência de elaborar um projeto de

reestruturação do Serviço de Saúde Mental e pô-lo em funcionamento, utilizou o Psicodrama como parte desse projeto. Nele prepararam-se grupos de trabalho; reorganizaram-se os diversos setores do Serviço de Saúde Mental (o Social, o de Psicologia e o de Psiquiatria); distribuíram-se as funções conforme especializações; entrando-se aos poucos em um clima propício e aquecido para a introdução dos tratamentos psicoterápicos e, entre eles, o Psicodrama. Traz a experiência do 1º grupo de Psicodrama, formado por adultos, um grupo heterogêneo (quanto ao sexo, nível socioeconômico e cultural), um grupo de pessoas com dificuldades no plano neurótico. Recursos usados com o grupo: jogos dramáticos, dança, música e treinamento sensorial. À medida que os bloqueios corporais diminuía e o grupo se aquecia e se constituía como grupo, a dramatização passou a ser realmente o núcleo de trabalho.

Oliveira (1990) apresenta experiências com o Psicodrama em uma clínica particular - os atendimentos grupais, os grupos de pais, as dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho. Esse trabalho também possibilitou a confirmação da Teoria do Vínculo e da Teoria do Psicodrama por meio de um apanhado teórico que considera o homem como um ser social, relacional, que nunca adoce sozinho; que terapeuticamente deve ser trabalhado tanto no plano vertical quanto no horizontal, e para alcançar a sua “Saúde” com as quais vincula. Essas experiências levaram a considerar que, com espontaneidade e adequação, a teoria e técnica do Psicodrama são possíveis de aplicação nas instituições de saúde, e especificamente a área de habilitação e reabilitação do excepcional.

O trabalho de Winkler (1999) analisa o papel do psicodramatista na empresa. Com base na definição do Psicodrama como ciência dos vínculos, são investigadas a demanda das instituições e os modos como o Psicodrama pode inserir-se num processo de ajuda. São descritos ainda os principais modos de ação do psicodramatista na empresa e apontadas suas vicissitudes e limitações. Conclui-se que o Psicodrama se presta a tarefas relacionadas à

capacitação, aos treinamentos, à instrução, à resolução de conflitos e à integração de equipes de trabalho.

Schmidt (2006) traz uma reflexão sobre a importância da utilização do “objeto intermediário” no Psicodrama organizacional como instrumento para redução dos estados de alarme, favorecimento do aquecimento para o estabelecimento de vínculos, bem como estímulo para evidenciar os conflitos dos participantes em relação ao contexto do trabalho, contribuindo, assim, para a emergência das manifestações acerca desta relação. No estudo são apresentados também exemplos da aplicação deste instrumento e alguns de seus resultados.

Com o título de “Psicodrama: uma abordagem metodológica qualitativa para o estudo da saúde do trabalhador”, Lucca e Schmidt (2004) propõem como metodologia de estudo qualitativo em saúde a utilização do método psicodramático. A pesquisa visou a identificar, pelo método psicodramático, aspectos das condições e organização do trabalho de uma empresa automatizada e a influência destes na saúde dos trabalhadores. O estudo permitiu mostrar a aplicação do Psicodrama no estudo das relações homem-trabalho, tanto no aspecto diagnóstico quanto terapêutico. Procurou também revelar a importância de se trabalhar com coletivos e com manifestações destes, diagnosticar os indicadores de riscos à saúde. A fundamentação teórica do material coletado foi estruturada com base na literatura científica sobre a “Teoria das Representações Sociais” e na “Psicodinâmica do Trabalho”.

Por fim, mas sem encerrar a gama de estudos feitos e não referenciados aqui, destaquem-se dois trabalhos que focam especificamente a Socionomia: o de Soeiro (1976), que apresenta de maneira dissertativa o conceito de Sociodrama, como funciona e sua relação com o Psicodrama e a Psicoterapia, e um trabalho nosso (COSTA, 1999), que apresenta a Socionomia, nova ciência social que traz no seu corpo teórico uma proposta revolucionária de planificação social, manejando os vínculos, com os seus métodos e técnicas – poderosas ferramentas de tecnologia da gestão. Discorre sobre grupos no enfoque socionômico,

privilegiando a ordem implicada e estratificada inerentes aos processos dos organismos vivos. Explora conceitos essenciais da Socionomia, aplicando-os imediatamente no manejo dos vínculos, demarcando perspectivas iterativas. Finalmente, fazemos considerações sobre o profissional deste campo e concluimos com algumas reflexões complementares.

Observa-se, pelos levantamentos há pouco indicados, forte ênfase em aplicações do Psicodrama na indústria, corporações, hospitais, escolas, setores públicos. Os métodos da Socionomia, como Psicodrama, *role playing*, teatro de reprise e demais, são bastante utilizados nas organizações, porém, de forma fragmentada, necessitando de uma abordagem sistêmica.

Desta maneira, tal fato reforça e justifica a ampliação e o desenvolvimento de soluções metodológicas, de forma a cuidar simultânea e processualmente do diagnóstico, intervenção e tratamento das relações humanas, utilizando a força grupal, tal como propõe a Socionomia de base sistêmica defendida como proposta desta dissertação. Os resultados revertem para o desenvolvimento de consciência coletiva em função do trabalho, do desenvolvimento da co-responsabilidade dos envolvidos no processo, gerando modelo ético de envolvimento e cooperação de equipe focada no sucesso organizacional.

5 MÉTODO DE APOIO À REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO, INTERVENÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DOS GRUPOS DOS GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES

Consideramos essa sistematização como método por trabalharmos a ordenação de um conjunto de etapas a serem cumpridas na aplicação da Socionomia de base sistêmica, de modo a chegarmos a um determinado conhecimento, um modo de proceder que ultrapassa e inclui o uso de técnicas.

O método ora proposto não pretende ser um manual, mas um esforço de sistematização da teoria com a prática, de modo a obtermos uma direção metodológica de aplicação da Socionomia de base sistêmica para fins do diagnóstico e intervenção nas organizações, com o diferencial de permitir uma relação continuada com a dinâmica dos processos organizacionais, conforme justificado na introdução deste trabalho e explicitado na problemática. Carecíamos de um método, de modo que propomos este para análises, aperfeiçoamentos e validações.

A Socionomia de base sistêmica está sendo proposta neste trabalho, de forma a compor um *corpus* sistêmico aplicável às situações organizacionais, em estreita articulação com o pensamento sistêmico, considerando, pelo objeto tratado, as relações dos indivíduos e grupos, os aspectos de complexidade, incerteza/instabilidade e subjetividade discorridos por Vasconcellos (2002), bem ilustrados na Tabela 6 de referência para transformação paradigmática da ciência, descrito no capítulo 3, que trata do novo paradigma da ciência contemporânea, neste caso, a formulação científica da Socionomia de base sistêmica.

A Socionomia de base sistêmica organiza o subsistema de operacionalização do método, utilizando-se das três ramificações científicas - Sociodinâmica, Sociometria e Sociatria – conforme detalha a Tabela 17.

Tabela 17

Subsistema de operacionalização dos métodos e técnicas

Subsistemas de operacionalização dos métodos e técnicas					
R. Científicas	Sociodinâmica	Sociométria	Sociatria		
Pressupostos	Lei da sociodinâmica	Dinâmica (processual)	Contextos	Etapas	Instrumentos
	Lei da gravitação social	Aplicada (tratamento)	Social	Aquecimento	Diretor
			Grupal	Dramatização	Egoauxiliar
	Lei da rede interpessoal ou sócio-emocional	Descritiva (diagnóstica)	Psicodramático	Compartilhar	Protagonista
					Público
					Cenário ou palco
Métodos	Teatro espontâneo	Teste sociométrico	Psicoterapia de grupo (org. Social)		
	Jornal vivo	Teste dos papéis	Axiodrama (valores)		

Teatro de reprise	Teste da espontaneida de	Sociodrama (drama do sócio)
<i>Role playing</i>	Teste do 1º encontro	Psicodrama (drama da psique)
Técnicas	Duplo, solilóquio, espelho, inversão de papéis.	

Fonte: Elaboração própria.

Desta configuração sistêmica, elaboramos a proposição do método e propusemos sua conseqüente sistemática de aplicação. As fases preliminares à descrição das três etapas do método comportaram períodos de investigação, configurados no seguinte:

- 1) na análise da problemática e na hipótese de que um método de Socionomia de base sistêmica, ao contrário da simples aplicação de técnicas do Psicodrama e Sociodrama, insuficientes para tratar das relações humanas nos grupos organizacionais, traria resultados eficazes na formação de equipes com melhor nível de interação, ao mesmo tempo em que melhoraria o rendimento co-responsável dos envolvidos;
- 2) dessa análise, buscamos a concepção/previsão dos instrumentos para coleta e registro de dados (registro de reuniões, relatórios fatuais, filmagens e fotos, diários do pesquisador, testes sociométricos...), que fossem pertinentes aos objetivos da intervenção, conforme os preceitos da Socionomia de base sistêmica, descrita no capítulo 3, ao tempo em que pudessem registrar a trilha de evolução do grupo nas três etapas estabelecidas para o método, permitindo uma avaliação;

3) a constituição de uma base de dados dos registros efetuados visando à verificação *a priori* e *a posteriori* dos estádios evolutivos dos grupos e para tomadas de decisões durante a dinâmica de aplicação do método; e

4) a proposição de uma estratégia de tratamento das informações e sua justificação, visando à elaboração de relatório de intervenção expressivo, validado pelo registro de informações, permitindo recuperar e intervir no andamento do grupo, como mostra um resultado experimental de aplicação do método no capítulo 6.

A concepção do método

O método proposto comporta três etapas de grande importância e de dificuldades diferentes, conforme as circunstâncias da intervenção: diagnóstico, intervenção e avaliação. Cada etapa utiliza métodos, técnicas, materiais e instrumentos próprios ou comuns às três etapas, aplicados seqüencial e/ou simultaneamente em espaços de encontro denominados reuniões ou sessões, cujos produtos são re-utilizados na seqüência de reuniões ou sessões identificadas nas etapas, conforme detalhado nos itens seguintes.

A Tabela 18 apresenta um diagrama de fluxo, que mostra a dinâmica de concepção do método. Ressaltamos que esse diagrama foi formulado tomando como base o ciclo sistêmico da abordagem sociotécnica (Figura 2, p. 97).

Tabela 18

Síntese do ciclo de concepção do método da Socionomia de base sistêmica

Método de aplicação da Socionomia de base sistêmica	
Diagnóstico	Delimitação do problema Projeto de intervenção
Intervenção	Aplicação dos métodos socionômicos Produção do grupo Seis fases
Avaliação	Síntese dos resultados e recomendações de manutenção do grupo Resultados e critérios Resultados +Relatório de avaliação

Fonte: Elaboração própria.

Cada etapa, como detalhamos a seguir, possui os elementos de entrada (*inputs*) processamento (transformação) e saídas (*outputs*), conforme tabela 17, característicos do ciclo dos sistemas sociotécnicos descritos no capítulo três (3), adaptados para esta sistematização.

Tabela 19

Descritivo sistêmico de aplicação do método, responsáveis e produtos

Etapas da	Equipe			
Socionomia de	operacional	Atividades	Forma de	Produtos
base sistêmica	responsável		registro	

Diagnóstico (diagnóstico)	1.Coordenador e EI	1. Reuniões de EI.	1. Ata de reuniões.	1. Comportamentos e atitudes
	2.Grupo de trabalho	2. Sessões do GT	2. Relatório fatural	2. Fatos organizacionais
	3.Dirigentes	3. Estudo de documentos	3. Dados de filmagem e	3. Fatos relacionais.
	4.Responsável RH	da organização	fotos	4. Sequência
	5.Documentos institucionais	4. Reuniões com dirigentes da organização	4. Documentos da organização.	repetitiva de padrões em contexto
	6. Registro de dados das sessões e teste sociométrico	5. Reuniões com dirigentes de RH	5. Registros pessoais de reuniões	5. Projeto e contrato
		6. Elaboração do projeto e contrato	6. Teste sociométrico	6. Etapas de desenvolvimento do grupo
		Métodos de ação		
Intervenção (ação)	1. EI	7. Sessões do GT	1. Relatório fatural	1. Métodos de ação
	2. GT	8. Relatórios	2. Diário do pesquisador	2. Técnicas
		9. Reuniões com dirigentes	3. Registro pessoais de reuniões	3. Gráficos sociométricos
		10. Reuniões		4. Verbalização
				5. Oferta de

		com	4. Teste	modelos de
		dirigentes RH	sociométrico	comportamento
			5. Registros	6. Mudança
			eletrônicos	comportamento
				na organização
Avaliação	1.Coordenador	2.Reuniões EI	1.Atas de	1. Conteúdo de
(reflexão)	2.EI	3.Sessões do GT	reuniões	redirecionament
	3.Grupo de	4.Reuniões com	2.Relatório	o de atividades
	trabalho	dirigentes da	fatual	nas sessões
	4.Dirigentes	organização	3.Registro de	2. Universalização
	1.Dirigente de	5.Reuniões	reuniões	de informações
	RH	dirigente RH		no grupo
		6. Dados sobre o		3. Relatório
		desempenho		4. Aconselhamento
		dos		e sugestões
		participantes		

Fonte: Elaboração própria (ver cap. 6).

Descrição das etapas do método: diagnóstico, intervenção e avaliação

Diagnóstico

É a identificação do problema a ser analisado, desde uma negociação com os diversos agentes sociais envolvidos. Tem como meta compreender bem a natureza e o objetivo da intervenção na organização, os fatos e acontecimentos sintomáticos da queixa principal ou do problema apresentado.

A demanda pela realização da intervenção socionômica é, geralmente, uma demanda social, configurada em conflitos relacionais, expressa num quadro institucional, pelos vários agentes sociais, cujos pontos de vista não são, necessariamente, coerentes; às vezes, são até contraditórios.

A demanda deve ser formulada diretamente, de forma explícita, pelo grupo gestor ou pelos agentes sociais (individual ou coletivo) envolvidos na solução do problema sentido ou evidenciado.

Nesta etapa, para aplicação do método com um grupo dos gestores, quem produz a demanda é esse grupo e os agentes envolvidos são o próprio grupo mais o pessoal de recursos humanos e a Diretoria.

A etapa se realiza em reuniões nas quais o socionomista obtém dos contratantes a explicitação do problema. É solicitado que o problema seja formulado por escrito no documento de solicitação do trabalho para análise, elaboração do projeto de intervenção e termos do contrato.

As técnicas utilizadas são entrevistas abertas, com os potenciais agentes, e análise documental (descrição de cargo, ficha de pessoal, índices de absentismo, etc) só quando necessário.

Com a formalização do problema identificando o objeto de análise, são elaborados o projeto de intervenção e os termos do contrato, para, em seguida, o projeto ser discutido e validado pelo contratante e contratado.

Intervenção

Seis fases integram essa etapa: designação, afinação, aglutinação, aplicação dos métodos e técnicas, internalização e avaliação, conforme Tabela 20. Respeitando o seu caráter sistêmico, diversas subfases as compõem, a saber:

Tabela 20

Fases da Intervenção

<i>Intervenção</i>	Designação	Afinação	Aglutinação	Métodos Técnicas	Internalizaçã o	Avaliação
Designação	Afinação	Aglutinação	Métodos técnicas	Internalizaçã o	Avaliação	Designação
Afinação	Aglutinação	Métodos técnicas	Internalizaçã o	Avaliação	Designação	Afinação
Aglutinação	Métodos	Internalizaçã	Avaliação	Designação	Afinação	Aglutinação

	técnicas						
Métodos técnicas	Internalizaçã o	Avaliação	Designação	Afinação	Aglutinação	Métodos técnicas	
Internalizaçã o	Avaliação	Designação	Afinação	Aglutinação	Métodos técnicas	Internalizaçã o	
Avaliação	Designação	Afinação	Aglutinação	Métodos técnicas	Internalizaçã o	Avaliação	

Fonte: Elaboração própria.

Designação da equipe

Três subfases constituem essa etapa

- Constituição do grupo de intervenção com o seguinte perfil: ser socionomista ou ter formação compatível com a aplicação da Socionomia. Essa equipe é constituída por um coordenador, dois diretores de grupo, um suporte técnico, três técnicos de apoio.

Os papéis ficam distribuídos consoante descrito na Tabela 21:

Tabela 21

Distribuição de papéis na etapa de designação

Equipe	Componentes	Papéis
Equipe de Técnicos		<p>Coordenadora do trabalho científico, de campo, responsável pelo nível técnico do trabalho.</p> <p>Diretora de grupo, planejamento das sessões, relatórios.</p> <p>Diretora de grupo, teste sociométrico; solicitar ao apoio marcação de reuniões, controle de horário e faltas das equipes.</p> <p>Egos auxiliares: controlar e manter em dia, os fichamentos, processamento, relatório fatural, diário do pesquisador, atas de reunião e projeto por sessões, material da empresa para uso nas sessões. Processamento.</p> <p>Musicalista (fazer tocar as músicas e cuidados com material do som).</p> <p>Egos auxiliares: controlar e manter em dia as filmagens das sessões e das reuniões da equipe técnica, gravações de DVD, gravações de som, fotografias, instalações físicas e de equipamentos eletrônicos.</p> <p>Ego auxiliar: encarregada de <i>e-mails</i>, mandar correspondências, redigir correspondências, fazer telefonemas, manter limpos as salas, o local de lanche etc.</p>

Fonte: Elaboração própria.

- Constituição do grupo organizacional - deve ser designada pela empresa em contrato e conforme a necessidade. Durante o processo, pode ser solicitada a inclusão ou exclusão de algum membro.
- Estabelecimento da rede institucional, ou seja, de autoridade e hierarquia. Neste novo grupo formado pelo grupo de intervenção e o grupo organizacional para funcionar temporariamente no palco psicodramático, faz-se necessário estabelecer a rede institucional momentânea, clarificando as lideranças por meio da definição de papéis. No processo, faz-se uma constante atualização, a cada momento em que o grupo em trabalho, dinamicamente, exija modificação.

Este processo permite a circulação de lideranças obedecendo aos momentos grupais de organicidade, horizontalidade e verticalidade. O primeiro diz respeito à necessidade de se permanecer consigo mesmo. O segundo concerne à necessidade de convívio com iguais. O terceiro liga-se à necessidade de ser conscientemente liderado.

Afinação da equipe

Esta etapa é feita nos grupos separados (grupo de intervenção e grupo organizacional) e busca-se que: os indivíduos participantes exponham sobre sua disponibilidade e comprometimento para o trabalho; falem de suas histórias individuais, de modo a se criar a matriz afetiva do grupo (“espaço” de cumplicidade) para, por fim, obter-se o estabelecimento de alto índice de tele, comportando a gama de sentimentos mútuos que envolvem a formação do vínculo social e grupal e determinando o fortalecimento do grupo, mediante coesão e unificação, preservando-se a individualidade.

Este item diz respeito à etapa do aquecimento inespecífico, quando o grupo ainda em fase orgânica começa a se conhecer e estabelecer vínculos, em função da contextualização presente.

Aglutinação da equipe por especificidade do problema e definição de papéis

Esta etapa ocorre em três fases e aplicam-se métodos socionômicos descritos na etapa seguinte.

Os grupos de intervenção e organizacional se reúnem para inter-relacionar as matrizes afetivas, fundindo-as num grupo de trabalho único, onde cada grupo, com sua linguagem e sua realidade, inferem/contribuem para a busca de equalização do problema. No resultado da etapa, deve haver a emersão das estratégias de solução do problema para o qual o grupo irá se concentrar.

Esta etapa trabalha direcionada para o surgimento da criatividade e da liberação da espontaneidade do grupo. A espontaneidade considerada adequada é aquela que conduz à resolução do conflito dentro de parâmetros éticos, respeitando as normas e valores do grupo e dos seus integrantes.

Aplicação dos métodos e técnicas socionômicos

Com a identificação das estratégias que serão produzidas nas sessões posteriores, são definidas as novas ações do grupo em uma dinâmica. Aplicam-se os métodos conforme a

evolução dos acontecimentos, do contexto, das variáveis identificadas. Os métodos mais utilizados estão delineados na tabela seguinte:

Tabela 22

Métodos da Socionomia e suas aplicações

Método	Aplicação
<i>Role playing</i>	Emprega-se para treinamento do papel a desempenhar no grupo
Teatro espontâneo	Usa-se para trabalhar a espontaneidade do grupo de forma interativa
Sociodrama	Utiliza-se para evidenciar o tema e o drama grupal e as possíveis soluções do conflito.
Teatro de reprise	Aplica-se para espelhar o drama do grupo sob novas perspectivas
Teste sociométrico	Tem finalidade de evidenciar as escolhas, rejeições e indiferença das relações no grupo.
Jogos psicodramáticos	Empregados no aquecimento grupal e/ou metaforicamente para evidenciar o momento grupal

Fonte: Elaboração própria.

Além dos métodos, são também aplicadas as seguintes técnicas de apoio:

Tabela 23

Técnicas da Socionomia e suas aplicações

Técnica	Aplicação
Solilóquio	Verbalização do pensamento do momento
Espelho	Reprodução de comportamento por outrem para observação de si
Duplo	Revelação (manifestação) dos pensamentos íntimos do protagonista pelo ego auxiliar
Inversão de papéis	Capacidade de colocar-se conscientemente no lugar do outro – alteralidade.
Interpolação de resistência	Prescrição de sintomas
Projeção do futuro	Concretização dramatizada do futuro esperado ou desejado

Fonte: Elaboração própria.

É importante destacar que os métodos e técnicas, assim como os materiais e instrumentos de registro de dados, são utilizados durante todo o processo para se obter identificação dos fatores pessoais, grupais e organizacionais do diagnóstico envolvidos no conflito, desenvolver a co-responsabilidade pela identificação de cada um como participante e capaz de e estimular a participação construtiva da realidade do grupo.

As técnicas funcionam como instrumentos de intervenção, na medida em que evidenciam os fatos, agregando um melhor nível perceptivo, promovendo mudança de pensamento na medida em que surgem novas visões sobre a situação. Desenvolvem a criatividade, fortalecem a auto-estima dos participantes e reforçam a coesão grupal, na medida em surgem novas saídas, permitindo que o grupo atravesse o caos próprio da auto-organização e inicie a formação de uma nova categoria de pensamento, relação e produção caracterizada pela plasticidade e flexibilidade.

Internalização de comportamentos, hábitos e atitudes

Na etapa de internalização, os participantes do grupo primeiramente adotam uma posição contemplativa em relação à realidade. Posteriormente, começam a se identificar como participantes do contexto e, ainda por imitação, passam a reproduzir comportamentos e atitudes que admiram. Em seguida, desempenham nova atitude com autenticidade. Na essência, nesta etapa se observam, apropriam-se, reproduzem e consolidam atitudes.

Avaliação da evolução do grupo pela equipe de intervenção

Fazendo parte de todo o ciclo de aplicação do método, o grupo de intervenção reúne-se periodicamente para revisar a evolução do grupo e os materiais produzidos mediante identificação de novos pontos e processos evidenciados e passíveis de retrabalho, bem como para planejar a sessão posterior.

Avaliação

Visa inicialmente a globalizar os resultados alcançados na etapa de intervenção e é feita com base nos critérios de indiferenciação, polarização e circularidade (SILVA, ALENCAR, 2003).

Quanto mais o grupo atinge o nível da circularidade, mais chega ao objetivo produtivo.

Tabela 24

Critérios de evolução do grupo

Evolução grupo	1ª. Etapa	2ª. Etapa	3ª. Etapa
1ª. Etapa	Indiferenciação	Polarização	Circularidade
2ª. Etapa	Polarização	Circularidade	Indiferenciação
3ª. Etapa	Circularidade	Indiferenciação	Polarização

Fonte: Elaboração própria.

Na fase de indiferenciação, o foco é no indivíduo. Refere-se ao estágio “eu comigo mesmo”, em que todos estão misturados, todos fazem tudo respondem por tudo sem diferenciação do que lhe cabe. A tabela 25 ilustra as relações na indiferenciação. Na fase em que todos os participantes do grupo estão misturados, todos fazem tudo, respondem por tudo sem diferenciação do que lhes cabe.

Tabela 25

Fase de indiferenciação

Organização									
Funcio	Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca
Aa	Ca	Ls	Mi	In	Ls	Mi	Jv	Aa	Ca
In	Jv	No	Jo	Aa	No	Ca	So	In	So
Jo	Nr	Ca	No	Jo	In	In	Nr	So	Ls
Jv	In	Jo	So	Nr	So	In	So	Jv	No
Ls	Mi	So	Ca	So	Ca	So	Ls	Jo	In
Mi	Mi	Aa	Aa	Jo	Ls	No	Jo	Mi	Nr
Nr	Jv	Nr	Ls	No	Aa	Jv	Nr	Ca	No
No	In	Jo	So	Ca	Aa	Mi	Jv	No	Aa
Ca	Aa	Jv	Nr	Ls	Mi	Jv	Nr	Mi	Ls

Fonte: Elaboração própria.

Na polarização, o grupo se fixa no gestor a quem responsabiliza por tudo. O foco é no gestor formalmente constituído. A tabela 26 ilustra as relações na fase de polarização.

Tabela 26

Fase de polarização

Organização									
Gestor – líder formalmente constituído: So									
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, na circularidade, o foco é no conceito de time. O grupo reconhece a liderança, mas já é capaz de inverter papéis, sendo capaz de assumir a sua responsabilidade e co-responsabilidade pelos processos. A Tabela 27 ilustra as relações na circularidade.

Tabela 27

Fase de Circularidade

Organização									
Funcio	Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca
Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	Aa
In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	Aa	In
Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	Aa	In	Jo
Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca	Aa	In	Jo	Jv
Ls	Mi	Nr	No	Ca	Aa	In	Jo	Jv	Ls

Mi	Nr	No	Ca	Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi
Nr	No	Ca	Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr
No	Ca	Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No
Ca	Aa	In	Jo	Jv	Ls	Mi	Nr	No	Ca

Gestor – líder formalmente constituído: So

Fonte: Elaboração própria.

Na avaliação, gera-se um dossiê com todo o histórico da evolução do grupo, o registro de dados, os materiais produzidos, o diagnóstico inicial e final, as recomendações de prevenção, manutenção e correção de problemas semelhantes.

O relatório de avaliação é finalizado quando se discute o relatório com a organização contratante que, considerando as sugestões feitas, tomará as providências administrativas recomendadas, não raro, pelo próprio grupo.

Concebemos e constituímos o método, foco deste trabalho, respeitando a sistematização, no paradigma sistêmico, que fizemos dos conceitos teóricos criados por Moreno e que definimos como Socionomia de base sistêmica. Esse trabalho também recupera a nossa experiência em clínica psicoterápica e como professora do curso de Especialização em Socionomia. A organização das etapas, reuniões, sessões, designação da equipe e distribuição de papéis, instrumentos, métodos, técnicas, formulários de registro de dados como ata de reunião, diário do pesquisador, critérios do teste sociométrico, seqüência de atividades em suas aplicações, cronograma de atividades, e tratamento de dados por meio da elaboração compartilhada, constituíram um ato seqüencial teórico e prático da Socionomia de base sistêmica.

6 APLICAÇÃO DO MÉTODO, ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Este capítulo mostra a dinâmica de aplicação do método da Socionomia de base sistêmica, elaborada ao longo deste trabalho, visando a verificar como se processa o método em uma situação problemática real, com uma demanda real. Essa aplicação também visa a verificar a exequibilidade do método e se ele aporta os resultados para o qual foi concebido.

Como descrito no capítulo anterior, o método de apoio ao diagnóstico, intervenção e avaliação dos grupos dos gestores nas organizações foi sistematizado em três etapas consubstanciadas nos preceitos e abordagens da Socionomia de base sistêmica, defendida ao longo dos capítulos. Destacam-se, neste capítulo, como ocorreu essa dinâmica de aplicação e traçamos algumas considerações sobre o conteúdo obtido na aplicação do método.

Ressaltamos que não pretendemos aqui realizar um estudo de caso, observando todos os requisitos e rigores metodológicos, mas concretizar o objetivo, proposto nessa pesquisa, de “aplicar e validar o método com um grupo dos gestores de uma empresa de confecção, visando verificar a aplicabilidade do método em situação real” e daí abstrair conclusões de sua exequibilidade e importância para os grupos organizacionais.

Na dinâmica da aplicação do método, esperamos como resultado o desenvolvimento de consciência coletiva em função do trabalho, do desenvolvimento da corresponsabilidade dos envolvidos no processo, originando modelo ético de envolvimento e cooperação de equipe, focada no sucesso organizacional.

O método proposto aplica-se amplamente para desenvolvimento setorial, a partir do desenvolvimento de competência para gestão cooperativa de um grupo dos gestores do primeiro escalão da empresa.

Caracterização da empresa e demanda da intervenção

Para efeito de validação e busca de aperfeiçoamento, o método foi aplicado em uma empresa do ramo de confecções, de médio porte, na cidade de Fortaleza. É considerada de médio porte e possui cerca de 250 (duzentos e cinquenta) funcionários, organizada em vários setores. Trabalha com a produção e comercialização de confecções. Seu mercado é atacadista. Está no mercado há 18 (dezoito) anos.

A empresa caracteriza-se como empresa familiar de médio porte, que atua no ramo de confecções na cidade de Fortaleza no Estado do Ceará. Segundo Bernhoeft (1987), uma empresa familiar é aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Iniciou suas atividades em 1980 com a figura do fundador e incorporando a filha como sócia, que passou a administrar os negócios, dando-lhe um impulso de crescimento significativo.

A empresa atua no ramo industrial, pois possui um Setor de Produção, onde são confeccionadas as suas peças. Utiliza o recurso de trabalhar com fábricas, embora sem grande ênfase. Atua também no comércio atacadista, possuindo nove (9) lojas que funcionam distribuindo mercadoria para clientes intermediários.

A gestora vem profissionalizando a empresa e tem contratado assessores e serviços em recursos humanos para elaborar planejamento, definir estratégias e implantar rotinas e processos. Tal iniciativa partiu da filha – sócia-gestora – para atender a demanda do mercado e poder potencializar lucro do crescimento da empresa. Tal iniciativa fundamentou-se no fato de que há aproximadamente três anos a empresa precisou rever os seus produtos em função do segmento de mercado que passou por mudanças e as vendas caíram.

A escolha da empresa foi baseada no fato de haver uma demanda real e terem sido solicitados pela gestora diagnóstico, intervenção e avaliação da equipe dos gestores de produção, em virtude de conflitos relacionais entre o gestor-chefe e a equipe, que estavam prejudicando a produção, ocasionando retardo na entrega dos mostruários e dos produtos para as lojas em função dos eventos que estimulam as vendas.

Resultados da aplicação das etapas do método

A empresa busca métodos de trabalho para desenvolvimento de seus recursos humanos. Após contato inicial nosso com a empresa, ficou explicitada uma demanda significativa e também real para o propósito dessa pesquisa. Tal demanda consistia de problemas de relacionamento da chefia do Setor de Produção com a equipe dos gestores, o que estava interferindo nos resultados do trabalho, principalmente quanto a desperdício e baixa produtividade. Estabelecemos como objetivos da intervenção o desenvolvimento de competência inter-relacional com foco em gestão, utilizando a Socionomia de base sistêmica.

O universo total era um grupo composto de dez (10) gestores do setor de produção. Assim, foram realizadas 10 (dez) sessões de aproximadamente duas horas e meias cada uma, marcadas com intervalo de aproximadamente uma semana. Houve duas situações em que os intervalos foram de 15 (quinze) dias, em função de necessidade da equipe da organização e outra da equipe de intervenção. A última sessão aconteceu 30 (trinta) dias após, conforme planejamento, a fim de que pudesse ser avaliado o desempenho do grupo na empresa, durante este período, após passar pela intervenção pelo método socionômico.

As reuniões da equipe de intervenção aconteciam de um a dois dias antes do encontro com o grupo organizacional. Objetivavam manter o aquecimento do grupo para o

trabalho pelo compartilhamento de sentimentos e percepções e manuseio adequado dos dados registrados, bem como utilização do referencial teórico da Socionomia para compreensão da dinâmica e evolução grupal. Os dados das reuniões de grupo de intervenção eram registrados em atas de reuniões e utilizavam os dados dos relatórios fatuais, filmagem, fotos, do diário do pesquisador e do teste sociométrico,

Os dados das sessões do grupo organizacional e de intervenção eram registrados em anotações denominadas de relatórios fatuais, filmagens, fotos e anotações pessoais dos pesquisadores para compor o “Diário do Pesquisador” – instrumento especialmente elaborado para esta pesquisa, com fundamento no diário de bordo, desenvolvido por André Morin (2004) – além de qualquer objeto ou situação trazida pelo grupo, tal como um presente, bolo para merenda, mostruário de *mix* da confecção.

Descrevemos, a seguir, a dinâmica de aplicação das etapas do método e os resultados delas obtidos.

Aplicação da etapa de diagnóstico

Os procedimentos utilizados na etapa de diagnóstico são apresentados na Tabela 28:

Tabela 28

Procedimentos do diagnóstico

Etapas do método da	1. Solicitação
Socionomia aplicada às	2. Contrato
organizações	3. Formação da equipe

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Aplicação sistêmica dos métodos do Psicodrama 5. Consenso técnico 6. Consenso gerencial 7. Dados complementares
Solicitação, por escrito, do trabalho	
Análise da solicitação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da queixa principal 2. Identificação de parcerias para fase de execução 3. Determinação das etapas 4. Estabelecimento de contratos
Identificação dos papéis e equipes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das equipes organizacionais que estarão direta ou indiretamente envolvidas no trabalho 2. Identificação da equipe-alvo da solicitação 3. Identificação da equipe de profissionais que atuarão como especialistas no processo 4. Definição dos papéis das equipes, dos profissionais nas equipes e dos contatos organizacionais 5. Definição das formas de comunicação entre as instituições
Definição do projeto/contrato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das instituições envolvidas 2. Justificativa do trabalho 3. Premissas 4. Objetivos gerais e específicos 5. Metodologia e recursos didáticos

-
6. Recursos materiais
 7. Carga horária (explicitada em cronograma)
 8. Recursos humanos
 9. Recursos financeiros
 10. Cronograma de execução
-

Fonte: Elaboração própria.

O diagnóstico em fase inicial culmina com a elaboração do contrato num documento escrito, considerando os dados da empresa contratante e da empresa contratada; a justificativa do trabalho; as premissas; os objetivos; a metodologia; carga horária, recursos materiais, didáticos, humanos e financeiros, é para em seguida iniciar-se a etapa de intervenção, cerne da aplicação do método da Socionomia de base sistêmica.

Aproveitar-se da etapa de intervenção

Na intervenção, aplicamos as várias fases dos métodos, num intervalo de tempo de dois meses e vinte reuniões/sessões com o grupo de intervenções e o grupo organizacional, num total de 50 (cinquenta) horas de trabalho. As reuniões variavam entre 13h e 30 min e 14h e 30 min. As tabelas 29 e 30 mostram os procedimentos e instrumentos utilizados nesta etapa.

Tabela 29

Procedimentos da intervenção

Intervenção	
Plano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programação das sessões (dia, mês, ano, local) 2. Identificação de objetivos específicos para cada sessão 3. Identificação de papéis dos técnicos 4. Preparação de material didático e local de trabalho 5. Preparação da equipe (afinamento) 6. Reconhecimento do espaço físico de desenvolvimento dos trabalhos e equipamento a ser utilizado 7. Programação dos possíveis métodos psicodramáticos e atividades aplicadas em métodos do Psicodrama
Preparação do material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de material e processo de registro de dados 2. Definição de material e processamento de dados 3. Re-utilização sistêmica do material processado em sessões subseqüentes 4. Material didático ou objetos intermediários 5. Equipamento de som, filmadora, máquina fotográfica, computador, aparelho de multimídia 6. Material de escritório

Fonte: Elaboração própria.

Os instrumentos utilizados na intervenção serviram de dados para avaliação tanto quanto os instrumentos desenvolvidos com fins específicos para tal. A tabela 19 resume os elementos de produção dos grupos que deram sustentação à fase de intervenção e avaliação, conforme se aplicados nesta experimentação.

Tabela 30

Instrumentos utilizados no diagnóstico, intervenção e avaliação

	Instrumentos
1. Elétrico – eletrônico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Máquina de filmar 2. Máquina de fotografar 3. Computador 4. Aparelho de multimídia 5. Som
2. De registro e tratamento de dados, lápis e papel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diário de pesquisador 2. Atas de reuniões 3. Relatório fatuais 4. Teste sociométricos
3. Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretor 2. Ego auxiliar 3. Coordenador da pesquisa
4. Ocasionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tudo o que a equipe organizacional trazer, tais como merenda, lembrancinha etc 2. Material didático preparado pela equipe de

técnicos

3. Circunstanciais, como falta de energia etc.

Fonte: Elaboração própria.

Reuniões de EI, sessões de grupos de trabalho, estudo da documentação da organização, reuniões com dirigentes da organização, reuniões com dirigentes de RH, aplicação de métodos e técnicas sociométricos, dados sobre o desempenho dos participantes, registro de reuniões, dados obtidos de filmagem e fotografias, documentos da organização, diário do pesquisador, o próprio pesquisador participante (ou ego auxiliar, ou diretor, ou equipe técnica), teste sociométrico, e, além destes, os registros de comportamentos e atitudes e seqüência repetitiva de padrões de comportamento, em contexto dinâmico, constituíram as atividades predominantes na aplicação do método, visando aos seus resultados e à coleta de dados para avaliação do crescimento do grupo.

Descrevemos a seguir como foram aplicadas estas atividades do descritivo da produção dos grupos listados no tabela 19.

Reuniões de equipe de intervenção (EI)

As reuniões foram realizadas com os técnicos intervencionistas, denominados de diretor, ego auxiliar e coordenador da pesquisa, que também possuem formação sociométrica, de diretor de Psicodrama, ego auxiliar e pesquisador. A duração era de aproximadamente uma hora e meia. A temporalidade ocorria um ou dois dias antes da sessão do grupo de trabalho. As reuniões de EI, bastante densas em conteúdo, tinham como objetivo manter a afinação ou o co-inconsciente coletivo da equipe de intervenção em seus aspectos afetivos e cognitivos

para as atividades subseqüentes, demarcando a segunda fase da intervenção do método proposto e também na etapa de avaliação.

Nestas reuniões, utilizamos, seqüencialmente, dados de ressonância pessoal dos técnicos (*resiliense*) durante o trabalho, dados das sessões do grupo trabalho (GT), informações significativas dos intervalos (na sala de espera e na hora do lanche) da equipe de trabalho; dados das reuniões com dirigentes da organização e dados de reuniões com dirigentes de RH; dados do estudo de documentos da organização; dados cognitivos. Os instrumentos utilizados: o próprio técnico; anotações das falas durante as reuniões de trabalho, (os registros de depoimentos) denominadas relatório fatural, teste sociométrico; anotações das reuniões dos dirigentes da organização e dos recursos humanos. Fichamento, livros, textos etc. Os dados da reunião da ET são registrados no instrumento denominado Ata de reuniões (MORIN, 2004). (ANEXO I)

Sessões de grupo de trabalho (GT)

Foram sessões formadas por ET e grupo operacional (GO). A duração foi de aproximadamente duas horas e meia. A temporalidade ocorreu uma vez por semana e, em dez sessões, houve um intervalo de duas semanas, depois da quinta sessão, e de trinta dias da nona para a décima sessão. O local físico se manteve o mesmo. O objetivo foi conduzir o grupo a trabalhar o que ficou acertado no contrato de trabalho, a partir dos seus próprios recursos advindos da conscientização das suas possibilidades em seu contexto pessoal e das possibilidades do grupo em contexto organizacional.

Empregamos nesta atividade os métodos e técnicas de ação, teste sociométrico, dados de sessões anteriores, recursos didáticos disponíveis desde a reunião da ET, ou produzidos quando houve emergência de alguma necessidade grupal no momento não planejado. Usamos, ainda, máquina filmadora, máquina fotográfica, som e músicas nomeadas pelo diretor de grupo e consoantes com o momento grupal que estava sendo vivido. Os dados das sessões de GT foram registrados em processamento, filmagem, fotografias.

Estudo da documentação da organização

Correspondeu ao levantamento de dados da organização, atividade característica da etapa do diagnóstico, mas que permanece durante todo o processo do trabalho, pois, por vezes, há necessidade de se recuperar dados da organização para enriquecer/alimentar uma discussão. Obtivemos os dados na própria empresa, através de *e-mails*, correspondências, relatórios, manuais de procedimentos, fichas de pessoal. Esta pesquisa foi intensa na documentação desde o início do trabalho até o estabelecimento do contrato, porém utilizada em todo o processo de aplicação do método, pois havia constantemente necessidade de esclarecimentos, informações e dados trazidos para as sessões do grupo de trabalho ou quando ocorria alguma indagação/dúvida do diretor sobre medidas administrativas a tomar. Os registros de dados desta atividade consistiam de anotações do coordenador da pesquisa e pesquisadores e repasse de informações para ET.

Reuniões com dirigentes da organização

Correspondeu às reuniões para tratar da solicitação e contrato de trabalho de ajustes e de avaliação. Acontecia na própria organização ou nas dependências da empresa contratada. O objetivo era manter o foco do trabalho em função dos resultados da organização. Ela marcava o princípio, o meio e o fim do processo, ou algum momento que os dirigentes da organização solicitaram. Foram fornecidos dados do trabalho necessários para o encaminhamento das ações administrativas que repercutem no trabalho e mostram resultados para a organização.

Dessa reunião participam o coordenador da pesquisa e o dirigente da empresa contratada. Em situações em que foi necessário o esclarecimento do processo, houve a participação de dois diretores de grupo. Os registros foram feitos em anotações por participante, de acordo com a necessidade do seu papel no trabalho.

Reuniões com dirigentes de RH

Correspondeu às reuniões com os dirigentes do RH para tratar de informações que requeriam atuação pertinente aos recursos humanos dentro da empresa. O objetivo era manter os recursos humanos atualizados a fim de que tivessem condições de dar seguimento na organização, as medidas seqüenciais de sustentação das mudanças adquiridas no trabalho socioeconômico. Também foram consideradas as informações trazidas pelo dirigente de RH nessa ocasião. O local de acontecimento foi as dependências da empresa contratante ou da contratada. Envolveram-se nesta atividade o coordenador da pesquisa, os diretores de grupo e o dirigente de recursos humanos. Foram feitas anotações por participante de acordo com a necessidade do seu papel no trabalho.

Métodos (ação, psicodramáticos, sociométricos ou sacionômicos)

Nesta atividade, aplicamos os métodos e as técnicas sacionômicos descritos na tabela 22 e 23 da quarta etapa da intervenção.

Dados sobre o desempenho dos participantes

Correspondeu aos indicadores trazidos ou produzidos para as reuniões já especificadas e nos documentos de registro, bem como em relatórios para cada atividade.

Os registros de reuniões

Eram os dados de anotação dos participantes das reuniões com dirigentes da organização e de recursos humanos. Esses dados subsidiavam as reuniões do ET, para decisões sobre a pesquisa.

Dados de filmagem e fotografias

Constituíam os arquivos de DVD das sessões do GP e dos arquivos de fotos em CD.

Documentos da organização

Correspondências por *e-mail*, manuais de engenharia de produção das peças do setor de produção; catálogos, descrição de cargos, relatório de estudo da consultoria para profissionalização da organização; dados de desligamento e absenteísmo, informações dos dirigentes da organização e dos recursos humanos.

Diário do pesquisador (DP)

Foi um instrumento com campos de anotações específicos para ser utilizado pelos integrantes da ET. Obedecia à linha do diário de bordo, segundo Morin (2004, p. 218). Consistia em relato individual das intervenções de um ator-pesquisador e de suas reflexões sobre seus êxitos ou não, a cerca da sua metodologia etc. Nos seus campos, identifica-se um campo de identificação do pesquisador e da sessão de GT a que se refere. Em outro espaço, foram registradas as notas de observação do pesquisador-participante e, ao lado, os seus comentários livres. Noutro campo, foram registradas as notas metodológicas da sessão do GT e, ao lado, os comentários livres. Noutro segmento, as notas teórico-práticas e, ao lado, comentários livres. Finalmente o campo que registra as notas da direção, em que o

pesquisador-participante inclui sua forma particular de conduzir aquela atividade a fim de termos outras visões do mesmo fato e do método (APÊNDICE II).

Pesquisador participante (ou ego auxiliar ou diretor ou equipe técnica ou coordenador da pesquisa)

Os técnicos que participaram da pesquisa com EI foram denominados pesquisadores-participantes (conforme designação de MORIN, 2004). Constituíram-se também em instrumento de pesquisa e tiveram suas anotações registradas de forma organizada no diário do pesquisador desenvolvido para esta pesquisa. Quando estavam atuando nos papéis designados para os métodos de ação, passaram a ser denominados diretores de grupo e egos auxiliares que, segundo Moreno (1991), são os observadores participantes.

Havemos de destacar sobre essa aplicação do método dois fatores examinados no decorrer da etapas de intervenção: os comportamentos e atitudes definidos pelas relações estabelecidas no palco psicodramático. Pela sua natureza existencial e vivenciada no “aqui-e-agora” pelo GT, tornou-se possível uma conscientização individual e grupal dos padrões de relação. O GO interagiu por intermédio dos métodos e técnicas que lhe foram oferecidos pela EI, disponibilizando uma malha transparente da rede de relações e padrões de escolhas identificados por todos os participantes da sessão do GT. Os dados, na maioria das vezes, puderam ser identificados nos resultados do teste sociométrico e nas observações dos pesquisadores-participantes.

Quanto ao relatório fatural, um membro da ET designado para esse papel faz anotações das falas, de posturas significativas para comunicação e opiniões que capta de

membros da ET e do próprio processador; elabora gráficos de posicionamento no grupo; anota as músicas utilizadas, os *data-shows* utilizados e outros objetos didáticos ou trazidos pelo grupo para serem utilizados.

A esse exemplo, destaca-se o trecho inicial do sétimo encontro, com etapas de aquecimento com arranque mental e físico, a dramatização de uma imagem que funciona como aquecimento específico para novo espaço de aquecimento específico com arranque mental preparando a dramatização sobre o processo de produção na organização.

ET: *Wa, Ar, M, Sa, Na, Le, Ni, Va, Ra.*

GO: *Ls. Se. JV. Mi. Ca. Aa. Na. No. Jv. In*

Direção: *Sa.*

S: todos já escolheram seu cantinho? Vamos levantar e fazer uma caminhada. Vamos chegando na FEPS. Hoje é sábado, a gente tem deixado trabalho, família...chegamos até aqui. Como eu estou nesse momento? O que pretendo quando chego aqui? Vamos fazer um pouco de exercício, alongar o corpo. Vamos andando, cada um no seu ritmo. Agora andando mais rápido. Em silêncio, cada um por si. Mexendo o corpo, os braços, as mãos, os pés. Jogando as pernas, mexendo a cintura, os ombros, o pescoço, estica os braços. Nós estamos aqui, no 7º encontro da C., na realização de mais um trabalho. Cada encontro produz algo em cada um. Vamos dar as mãos. Vamos olhar uns para os outros. Oi Jo, So, Ls, como você está? Jv. Vs.

OB. *Ela cumprimenta cada um pelo nome. So. fala do sigilo, pede para o grupo conversar e manter a imagem.*

Sa: *Gente, quem determinará o tempo são vocês, vão conversar, a idéia é que mostre como grupo está. Se vocês concordam sairemos da sala e vocês desenvolverão esta tarefa.*

OB. *A. sugere que a imagem não seja falada.*

Sa: *a gente percebeu a história da comunicação e agora vamos ver como está essa comunicação.*

A ET *sai da sala*

aS: *pronto gente, agora vamos mostrar a imagem.*

Imagem: *todos em pé, em círculo, com almofadas no centro, cada um vai tirando almofadas do monte espalhando-as no chão.*

Sa: *agora vocês vão fazer uma nova imagem, dessa vez falada. Vocês podem usar o material que trouxeram.*

Wa *comenta entregamos o grupo a ele mesmo, para que eles por eles mesmos discutam em ação e depois verbalmente suas questões. Assim eles podem trabalhar a integração do pensamento, sentimento e ação na busca de solução para as suas próprias dificuldades. Pela representação dramática eles exercem o poder da auto-organização do grupo. Com isso o grupo vai desenvolvendo consciência, cumplicidade e autonomia.*

Sa: *a partir de agora vou passar a direção para a Aa*

Aa: *tudo bem? Podemos começar? Abriram-se as cortinas.*

Le: *vamos apresentar a evolução da nossa empresa. Esse é um dos catálogos mais antigos onde se trabalha com produtos básicos. Os catálogos surgiram a partir de 2004. Foi feito um trabalho de marketing com mais competência.*

Sa: *no produto mais básico se valorizava a estamparia.*

Le: *cada catálogo é uma evolução. O 2º é o Início do jeans e customização. 3º explora.....4º foi um estouro de vendas, atende coleção mais colorida, a customização avança, o jeans continua. Temos por trás desse trabalho, estilistas.....*

Sa: um dado importante: quando os catálogos começaram a mudar houve mudança nos funcionários e técnicos, ficou a Ls. e a Mi.

Ls: quando cheguei na empresa tinha uma imagem. O cliente mais exigente, para continuar no mercado tinha que mudar o tecido (laycra) e.....

Sa: foram em busca de tecidos mais leves.

Aplicação da etapa de avaliação

Na avaliação, usamos os instrumentos de produção do grupo e de controle elaborados para a intervenção, conforme descrito no item anterior, quer sejam as atas de reuniões, relatório fatural, diário do pesquisador, teste sociométrico ou, os registros de depoimentos, conforme apêndices.

Na avaliação, globalizamos os resultados alcançados desde a etapa do diagnóstico, feita com base nos critérios de indiferenciação, polarização e circularidade, além do princípio de diferenciação grupal, descrito no subitem seis (6) do quinto (5º.) capítulo sobre a etapa de avaliação do método proposto.

A aplicação da etapa de avaliação usou fundamentalmente a reflexão do processo e dos procedimentos, compreendendo as seguintes fases, denominadas arcos de avaliação, para efeito de sistematização da aplicação, conforme se encontra na seqüência.

Os arcos de avaliação da necessidade do trabalho solicitado ocorreram na etapa do diagnóstico, quando foi elaborado e avaliado o projeto de intervenção, bem como foram levantados os dados da organização selecionada a ET.

Arcos de avaliação da exequibilidade do trabalho ocorreram na fase de negociação do contrato, quando foram avaliados os recursos materiais, financeiros e humanos. Nesse item, entrou a avaliação do local físico onde se realizou a intervenção, em função das peculiaridades da aplicação dos métodos de ação.

Arcos de avaliação dos dados foram colhidos em cada etapa, tendo sido agregados aos existentes. Corresponderam à fase de reflexão feita pela ET nas reuniões da ET e registrados em atas de reuniões.

Outros processos de avaliação se somaram aos instrumentos de avaliação em função dos critérios, como a auto-avaliação, nos quais os técnicos trazem as ressonâncias (*resiliense*) em si das sessões do GT. O mesmo processo acontece com o GO.

Seguiu-se uma avaliação, na sessão de GT, de fatos ou acontecimentos das diversas reuniões e sessões, que estavam envolvidos na pesquisa, como também da atuação técnica envolvendo a aplicação da teoria, métodos e técnicas e estabelecendo interconexões e níveis de complexidade, em função do contexto de dados acumulados, fundamentais para analisar a exequibilidade do método aplicado.

Avaliamos, ainda, as modificações na rede de relações do GO, suas configurações sociométricas e depoimentos sobre a produção e suas variações, observando-se as fases de evolução do grupo em virtude da solução dos conflitos e da sua capacidade de autogerir o crescimento.

Finalmente, nesta etapa, avaliamos o método em sua aplicação específica. Neste, obtivemos as características recursivas que, mesmo dispostas didaticamente, obedeceram o princípio da equifinalidade, ou seja, o quanto de circularidade o grupo atingiu conforme os objetivos da intervenção em função da problemática real e de validação do método.

Como resultado, pudemos verificar que o grupo atingiu pela primeira vez o objetivo de circularidade na quinta (5ª.) sessão, quando ele compreendeu que devia fortalecer nele mesmo, prescindindo da figura da chefia que não estava presente em todos os seus momentos e suas necessidades.

A fase de **indiferenciação** permaneceu na primeira sessão até a metade da segunda, quando o foco estava em cada integrante do GO, de forma orgânica e indiferenciada, como se eles não fizessem parte do grupo e cada um precisasse defender o seu emprego, independentemente dos demais. Nesta ocasião, ninguém se referia ao chefe. Cada um podia atuar, defender e acusar tudo e todos.

A fase de indiferenciação é caracterizada pelo caos; uma aparente desordem, em que os elementos se compõem por meio da auto-organização, focalizando aspectos de auto-renovação e autotranscendência, de acordo com a óptica de Capra (1993), quando fala da Teoria Geral dos Sistemas.

Na fase de **polarização**, também denominada horizontalidade, que aconteceu a partir da metade da segunda sessão do GT, a quarta, quando o grupo se fixou no líder, a quem responsabilizava por tudo e na ET de quem esperava “a receita da solução” dos conflitos. O foco foi o gerente industrial. Todos se voltavam para ele e o acusavam de falta de assistência técnica e dos maus-tratos dispensados aos participantes da equipe. A condição de trabalho forçado e repleto de ameaças, resultava em baixa auto-estima da equipe e formação de configurações grupais relacionais que buscavam proteção pessoal, favorecendo a sabotagem organizacional e o desestímulo em relação ao trabalho. Na produção, a consequência do relacionamento refletia-se em atrasos nos prazos de entrega, falhas na confecção de peças, empregos, interrupções do fluxo da produção, mostrando-se assoberbado; baixo nível de cooperação na equipe de trabalho. A ausência do chefe era protagonizada pelo funcionário responsável pelo estoque, que faltava aos encontros, e identificada a protagonização (ver cap.

3) pelo GT, foi universalizado para o grupo o conhecimento, que até então estava implícito. Este foi o princípio do reconhecimento dos papéis uns dos outros e no início do surgimento de atitudes de cooperação.

Nessa fase, ainda, o grupo fez referência às atitudes cooperativas e próximas da dirigente da organização. Foi feita referência à organização como um bom lugar de trabalho e de tratamento humano. Isto correspondeu à fase de contemplação ou percepção de atitudes novas. Surgiu a percepção do outro com seus respectivos modelos de atuação contextualizados na organização.

Na ocasião, o GO ainda esperava muito que o ET ofertasse solução ao problema, uma vez que estavam em fase de polarização. Alguém deveria ser o responsável e os outros só seguiam. A responsabilidade ainda era do outro, embora já tivesse início a fase de diferenciação.

Por fim, o grupo atingiu a fase da **circularidade**, que tem início com a transição designada **diferenciação grupal** também denominada verticalidade. Aconteceu como decorrência natural do processo, quando o grupo, desde a sexta sessão, começou a identificar a sua capacidade como grupo. Tendo confrontado o chefe em palco psicodramático, por métodos e técnicas de ação, tentou transformar o chefe no seu aliado. Esse permaneceu na fase de indiferenciação, durante todo o trabalho, embora em momentos específicos estivesse imerso na matriz afetiva do grupo e trabalhou a si e não em relação ao grupo. Ficou evidente que o seu papel no grupo era mais de consultor do que de gerente e a cobrança era ao gerente. Inclusive seu horário de trabalho não correspondia a todo o horário da equipe. Como emprego no que se refere ao *status* e dinheiro, ele goza de destaque no mercado de trabalho. Mantinha boa relação afetiva com a empresa. Confiava e gostava da gestora da organização. A equipe de trabalho era quase toda formada por ele, profissionais que o acompanhavam na empresa à qual prestava serviço.

No âmbito da organização, começaram a surgir atitudes cooperativas entre os membros do GO para desimpedir o fluxo da produção e haver cumprimento dos prazos de entrega da mercadoria. Apareceram atitudes espontâneas de membros do grupo que começaram a funcionar como líderes situacionais, realocando recursos humanos e de tempo, a fim de melhorar a produção. O grupo reconheceu os papéis de cada um, no que diz respeito ao fluxo de produção e a sua responsabilidade com os demais. Reconheceu que o sucesso era em equipe e não em cada um individualmente, evidenciando a compreensão da co-responsabilidade pelos processos. A comunicação tornou-se mais clara e objetiva. As atitudes eram profissionais.

Na plenitude da fase de **circularidade**, o grupo passou a agir como “o time”. Nessa ocasião, ele estava fortalecido em si mesmo; não estava mais confuso. As responsabilidades da produção passaram a pertencer à equipe e não mais à chefia. A liderança passou a ser reconhecida como figura da diretora da empresa, modelo de produção e bom relacionamento, que se refletia de forma circular em cada um que no momento necessitava assumir a liderança do processo para que a produção cumprisse o seu objetivo. Apesar do clima de espontaneidade e reconhecimento dos valores individuais, as atitudes da equipe se voltaram para o papel profissional e não mais para aspectos pessoais que sugerem competição e sabotagem.

Síntese da evolução do grupo *versus* padrões de comportamentos evidenciados nas fases de avaliação

A evolução do grupo pode ser comprovada pelos materiais e decisões produzidos no grupo, bem como nos registros de dados.

Os registros feitos em gravações em DVD, em relatórios fatuais, atas de reuniões, diário do pesquisador e testes sociométricos apontam para fatores em evolução nas fases grupais, como: liderança, comunicação, reconhecimento pessoal, responsabilidade, proficiência e responsabilidade social.

A Tabela 31 resume os padrões de comportamento obtidos no processo de aplicação do método da Socionomia de base sistêmica, segundo os critérios das fases de evolução do grupo, de indiferenciação, polarização e circularidade.

Tabela 31

Padrões de comportamento identificados nas fases de evolução do grupo

Padrões de comportamento identificados nas fases de evolução do grupo	Liderança
	A liderança caracteriza-se por atuações espontâneas e criativas (com <i>resilience</i> na sua vida pessoal) focada na competência cognitiva, afetiva, relacional e de atitudes voltadas para resultados da equipe e da organização. Esses limites de adaptabilidade dependem do estado de equilíbrio dinâmico, caracterizado por flutuações múltiplas e interdependentes e de grande flexibilidade, bem como dos mecanismos reguladores (CAPRA, 1990).
	Comunicação
	Refere-se à verbalização compatível com a coerência entre pensar, agir e sentir, com foco no desempenho grupal, contextualizado organizacionalmente.
	Reconhecimento Pessoal
	Refere-se à auto-estima; à capacidade de se reconhecer como um ser em evolução que nunca está pronto.
Co-responsabilidade	
Refere-se às integrações por meio das interconexões das criaturas. Realiza-se mediante pensamentos, sentimentos e ações conectadas em co-inconsciente grupal (ver cap. 3).	
Proficiência	
Refere-se a competência, habilidade e atitudes, com foco no papel profissional e na co-responsabilidade grupal comprometida com o desempenho com foco na organização.	
Responsabilidade social	
Refere-se à participação responsável no grupo organizacional, extensivo às instituições sociais.	

Fonte: Elaboração própria.

A liderança caracteriza-se por atuações espontâneas e criativas (com *resilience* na sua vida pessoal), focada na competência cognitiva, afetiva, relacional e de atitudes voltadas para os resultados da equipe e da organização. Esses limites de adaptabilidade dependem do estado de equilíbrio dinâmico caracterizado por flutuações múltiplas e interdependentes e de grande flexibilidade, bem como dos mecanismos reguladores, como já ensinou Capra (1990). Essas características no subsistema podem ser observadas na Socionomia de base sistêmica.

A comunicação refere-se à verbalização compatível estabelecida no equilíbrio dinâmico entre os atos de pensar, agir e sentir, com foco no desempenho grupal contextualizado organizacionalmente. Essas características no subsistema podem ser observadas no subsistema das possibilidades teóricas da Socionomia de base sistêmica.

O reconhecimento pessoal refere-se à auto-estima; à capacidade de cada participante do grupo se reconhecer como um ser em evolução que nunca está pronto, que tem necessidade de dar e receber dos demais. Este tema traz aspectos éticos discutidos no subsistema de fundamentação e de grupo discutidos no subsistema de possibilidades teóricas.

A co-responsabilidade refere-se às integrações por intermédio das interconexões das criaturas. Realiza-se pelos pensamentos, sentimentos e ações conectadas no co-inconsciente grupal. Este tema traz aspectos éticos discutidos no subsistema de fundamentação e de grupo debatidos no subsistema de possibilidades teóricas.

A proficiência refere-se a competência, habilidade e atitudes, com foco no papel profissional e na co-responsabilidade grupal, comprometida com o desempenho com foco na organização. Este tema traz aspectos éticos, da categoria do momento discutida no subsistema de fundamentação e de grupo discutidos no subsistema de possibilidades teóricas.

A responsabilidade social refere-se à participação responsável do grupo organizacional, extensiva aos outros setores da organização e à imagem organizacional. Observam-se conceitos referentes a adequação, ética, grupo de trabalho e organização como um grupo mais complexo, que envolvem conceitos dos subsistemas de fundamentação.

A liderança nas diversas fases do grupo

Na fase de indiferenciação, o grupo está em conflito caracterizado pelo medo de perder o emprego e, por isso, obedecer ao chefe. Não há co-inconsciente coletivo formado em relação ao papel profissional. Prevaecem átomos sociais, gravitando em configurações sociométricas pessoais que conduzem à sabotagem no cumprimento das tarefas, metas e prazos. Cada participante parece estar dobrado sobre si mesmo, caracterizando uma fase orgânica ou de indiferenciação do grupo. Operacionalmente, a formação dos papéis grupais é incipiente, mesmo estando eles desenhados institucionalmente. O conflito evidencia o fato de que é tênue a estrutura expressa na repartição da palavra e na distribuição da influência.

Na fase de polarização, as lideranças começam a se evidenciar na explicitação do conflito. Os participantes do grupo claramente se referem à figura da chefia institucionalmente constituída como a causadora dos conflitos. Isentam-se das dificuldades nas relações. Esperam que o chefe especifique cada detalhe do serviço, trate-os bem, tenha reconhecimento por eles individualmente e pelo grupo como um todo. Esperam que fazendo só o que o chefe ordena haja sucesso que possa ser distribuído com todos. A verbalização do conflito ainda é tímida.

Existe expectativa indevida do desempenho profissional, quando esse é observado e timidamente repetido. São prescindíveis atitudes de “encontro” que possam firmar cadeias de papéis profissionais complementares, identificadas com os objetivos organizacionais. O fator medo cede lugar ao medo e às acusações, em cadeia circular, focada no pessoal, promovendo o caos e distanciando do foco organizacional. Corresponde à segunda fase da matriz de identidade e início da terceira fase, conceito indicado no subsistema de possibilidades teóricas, no capítulo três deste trabalho.

Na diferenciação grupal, início da circularidade, principia a fase de solução do conflito. O GO reconhece a função da chefia e busca encontrar uma chefia identificada com o grupo para fins de produção. Nessa ocasião, o chefe, institucionalmente constituído, imerso no processo grupal do confronto, poderá vivenciar uma catarse de integração, processo de transformação (ver cap. três). Caso isso aconteça, será incorporado e legitimado pelo grupo como liderança. Caso não ocorra, o grupo continua procurando o chefe identificado (competente, atuante e capaz de integrar afetivamente a rede sociométrica do grupo) (ver cap. três). Esta etapa do grupo corresponde à quarta fase da matriz de identidade no subsistema de possibilidades teóricas (ver cap. três).

Finalmente, na fase de circularidade, a liderança já tem uma configuração definida. O grupo é capaz de identificar se o seu chefe se transformou e ocupa o lugar de verdadeiro líder ou se precisa procurar outro. Já estão capazes de inverter o papel em verdadeira formação de “time”. O co-inconsciente grupal está formado e os papéis de cada um devidamente identificados, harmônicos com seus complementares. Passa por todos os participantes a co-responsabilidade. Nesse ponto de espontaneidade (ver cap. três), o grupo naturalmente exige da liderança a espontaneidade e a criatividade focadas para competência cognitiva, afetiva, relacional e de atitudes voltadas para resultados da equipe e da organização.

A comunicação também foi estudada desde os registros de filmagem e relatório fatural nos quatro aspectos da evolução grupal, a saber:

- na fase de indiferenciação, a comunicação era confusa, dissimulada, caótica. Cada um constituía um mundo e tentava se comunicar com os códigos pessoais;
- na fase de polarização a comunicação estava voltada para proteção pessoal e acusação do outro. Caracterizava-se por intenso incômodo dos participantes e do grupo; e também pela necessidade de edificar normas e códigos comuns para transcender a comunicação do grupo, conforme a fase de autotransformação que vinha acontecendo (ver item 2.1); trazia características sistêmicas de entropia positiva, gerando o *feed-back* positivo, ou seja, auto-amplificadores, provocando desintegração ou mudança irreversível do patamar do sistema para outro;
- na fase de circularidade, inicialmente como na fase de diferenciação grupal, a comunicação começa a torna-se clara e verdadeira. Evidencia eticamente os conflitos do grupo, trazendo aspectos da tricotomia social (ver cap. três), principalmente no que diz respeito à realidade sociométrica. Ainda busca conciliação e as vezes se volta para os aspectos pessoais, na tentativa de manter os mesmos participantes do grupo, cumprindo a autopreservação dos sistemas pelo estabelecimento de redes sociométricas sustentáveis. No ápice da fase de circularidade, a comunicação era clara e verdadeira. O grupo tornou-se capaz de debater qualquer assunto que impedia o fluxo de produção e comprometia os resultados estratégicos esperados. Comunicava idéias e propostas, claramente, e conseguia negociar e recuar quando necessário. Os participantes invertiam uns com os outros, entendendo-lhes as razões e argumentos e fazendo revisão nos posicionamentos pessoais e grupais (ver cap. quatro).

O reconhecimento pessoal também foi estudado a partir dos registros, filmagem e relatório fatural nos quatro aspectos da evolução grupal, a saber:

- na fase da indiferenciação, havia a proteção pessoal em função de algo que ameaçava o emprego e a realização profissional. O grupo sistemicamente suporta indivíduos isolados, unidos pela desconfiança e necessidade de se projetar (ver cap. três);
- na fase de polarização, os participantes do grupo mostram-se como capazes e corretos e não reconhecem seus “defeitos”, embora verbalizem que os reconhecem. Sentem medo e, quando ameaçados, acusam a todos e a tudo, no intuito de se preservarem individualmente. Identificam os seus defeitos, mas procuram ocultá-los pelo receio de serem considerados incompetentes e serem dispensados do trabalho;
- na fase de circularidade, iniciando com a diferenciação grupal, o reconhecimento pessoal passa pelo início do reconhecimento da importância do outro no desenvolvimento do seu processo pessoal e grupal; identificam dificuldades pessoais e grupais, quando tentam soluções em grupo. No topo da fase de circularidade, o grupo e seus participantes estão aptos a identificar o que é seu e o que é do outro em contextos específicos. Localizam os pontos fortes e fracos nas duas situações e utilizam todos os recursos disponíveis, dentro e fora da organização, para solucioná-los. As histórias pessoal e grupal participam por meio de atitudes espontâneas e claras que potencializam as relações e o desempenho profissional. Está clara uma diferenciação de papéis no grupo e as institucionalmente constituídas (ver item 2.1).

A co-responsabilidade também foi estudada, com início nos registros de filmagem e relatório fatural nos quatro aspectos da evolução grupal, a saber:

- na fase de indiferenciação, relativamente à co-responsabilidade, só existiam o “eu” e a negação do outro. Os participantes do grupo se protegiam, guardando as informações para si; havia identificada resistência às mudanças;
- na fase de polarização, sentiam-se responsáveis por si e gostariam que os outros os reconhecessem, embora ainda acusassem os outros de responsabilidade com tarefas que não foram efetuadas em função da produção do grupo, eximindo-se de responsabilidade;
- na fase de circularidade, iniciando com a diferenciação grupal, os participantes e o grupo começam a se responsabilizar publicamente por suas falhas no processo de produção grupal. Tentam ajudar um ao outro nas suas tarefas. Quando o colega erra, adotam atitude compreensiva e não de julgamento. Finalmente, em plena circularidade, reconhecem a si e ao outro. Estão conscientes da sua participação no grupo. Identificam os limites do seu papel e da sua competência e adotam posição de transparência diante das dificuldades no fluxo do trabalho produzido pela equipe. Reconhecem o outro como importante no seu crescimento e evolução; agem no grupo cooperativamente e com respeito aos impedimentos e progresso.

A proficiência também foi estudada nos registros de filmagem e relatório fatural nos quatro aspectos da evolução grupal, a saber:

- na fase da indiferenciação, o grupo comportou-se receoso. Os integrantes acreditavam não serem capazes de desempenhar suas funções, pelo caos estabelecido nesta fase do grupo; os profissionais tornaram-se inseguros, medrosos e expunham suas idéias como verdades absolutas;
- na fase de polarização, os integrantes do grupo reconhecem algumas dificuldades de desempenhar o próprio papel profissional, porém não expõem ou pedem ajuda. Acreditam que superam sozinhos as suas dificuldades, prescindindo da identificação em grupo, pois temem julgamentos;
- na diferenciação grupal, são capazes de repartir com os colegas de grupo algumas deficiências profissionais e buscar ajuda. Já percebem que são capazes de vencer as dificuldades em grupo com espontaneidade e beneficiando-se da criatividade de todos. Já diferenciam também se as dificuldades para o desempenho profissional são afetivas, relacionais ou cognitivas. Nesta circularidade, tornam-se maduros para buscar uma educação continuada, de forma a estar sempre evoluindo e repassando para o grupo o seu ganho pessoal e cognitivo, de forma comprometida com as tarefas e as conseqüentes inovações. Tornam-se mais ágeis em buscar ajuda de forma apropriada.

A responsabilidade social também foi estudada desde os registros de filmagem e relatório fatural nos quatro aspectos da evolução grupal, a saber:

- na fase de indiferenciação, não existe uma visão da totalidade sociométrica da realidade, nem das redes sociométricas, nem da geografia social (ver cap. três). As atitudes são egoísticas e voltadas para a preservação dos seus interesses.

- na fase de polarização, os integrantes do grupo verbalizam responsabilidade com o grupo, a organização, a família e a comunidade, porém agem de forma individualizada, tentando encontrar soluções isoladas para o seu papel profissional;
- na fase da diferenciação grupal, já está considerada a possibilidade de agirem com desprendimento, acreditando ser importante para si e para o outro. Está em evolução o pensamento ecossistêmico, e começam a agir, cuidando das suas tarefas, cooperando com o grupo, cuidando apenas no âmbito do grupo profissional do ambiente pessoal material ou estrutural da empresa, bem como da sua imagem na sociedade. Já começam a trabalhar economizando para a organização. Tornam-se disponíveis para, por meio da organização, se engajarem em obras sociais que busquem a melhoria das famílias da comunidade e/ou do Planeta. Na fase de circularização propriamente dita, o grupo cuida da organização como se fosse sua. Os participantes focalizam a própria tarefa e a do seu grupo em contexto organizacional. Cuidam para que todos os ambientes, desde o humano ao material da empresa, estejam em bom estado e se preocupam em economizar para a empresa. A responsabilidade social desenvolvida nesta fase grupal atinge o pensamento do ecossistema.

Ao observar a evolução do grupo a cada sessão, conforme síntese oriunda do tratamento dos dados feita há pouco, foi possível constatar que o grupo caminhava para a fase de circularidade em todos os fatores.

Para o grupo, ideologicamente, a figura de chefia, pois, de polarizadora e conflituosa, passou a ser vista mediante as responsabilidades de a produção ser da equipe posicionada por atitudes espontâneas dos participantes. Neste contexto, o chefe carecia de

trabalhar exercendo a liderança, contextualizado na equipe, ou seja, valorizando o ser humano como ponto estratégico para o desenvolvimento da sua gestão.

Verificamos que, aos poucos, o grupo ia descobrindo e desenvolvendo fatores necessários ao funcionamento da empresa, como liderança, comunicação, reconhecimento pessoal, co-responsabilidade, proficiência e responsabilidade social.

As atas de reuniões foram utilizadas como instrumento de registro “do relato, anotações das deliberações de uma reunião de pesquisa.” (MORIN, 2004, p. 217).

Os dados foram registrados, primeiramente, identificando-os, ou seja, contextualizando-os no tempo e espaço da pesquisa (data, hora, local, sessão, participantes presentes, ausentes e os papéis que desempenhavam). Foram feitos registros de retomada de processo, trazendo-se daí dados de ressonância (*resilience*) dos trabalhos na equipe técnica. Elaboramos, ainda, uma síntese da sessão do GT.

Outros dados coletados/produzidos durante as sessões foram: dados de processamento (anotação de relatos dessa reunião específica da ET); dados da avaliação da reunião dos trabalhos nas sessões de GT anteriores feita pelos profissionais nessa reunião de ET; diagnóstico parcial com base nos dados, definição de objetivos, recursos didáticos, métodos e técnicas para a próxima sessão de GT; registro da identificação do diretor de grupo emergente e dos ajustes na definição de papéis dos interventores; e registro do planejamento presumido da sessão seguinte. Finalmente registrou-se a síntese condensada da avaliação dessa sessão de ET a partir do compartilhamento dos seus participantes.

Considerações acerca dos resultados

A reflexão feita a respeito da aplicação do método é de que, observados os princípios da Teoria Socionômica de Moreno, descritos no capítulo 2, reelaborados na perspectiva sistêmica, capítulo 2 (*corpus* científico da Socionomia e Sociometria aplicada à pesquisa científica) e 3, denominado de Socionomia de base sistêmica, pelas razões colocadas na problemática desta pesquisa e revertidas em método com distintas etapas (diagnóstico, intervenção e avaliação), a metodologia pudesse ser apropriada pelos profissionais da área e aplicada nas organizações, de forma a racionalizar o trabalho de conhecimento e desenvolvimento de pessoal, bem como racionalizar o tempo de intervenção, porém dando a condição de continuidade da dinâmica dos processos organizacionais que, apesar de apresentarem resultados impactantes, eram contingenciais.

Ao observar a evolução do grupo a cada sessão, podíamos constatar que caminhava para a fase de circularidade, quando ia desaparecendo a figura da chefia e as responsabilidades da produção passavam a ser em/de equipe, permeadas por atitudes espontâneas dos atores. Aos poucos, o grupo ia atingindo os padrões de comportamentos e atitudes desejados, como liderança, comunicação, reconhecimento pessoal, co-responsabilidade, proficiência e responsabilidade social. Esta evolução pode ser comprovada pelos materiais e decisões produzidos no grupo bem como nos registros de dados.

Os indicadores foram analisados à luz das atas de reuniões, relatórios fatuais, processamento, diário do pesquisador, testes sociométricos e demais instrumentos aplicados e resultados do grupo.

Acrescente-se a isso, pelos resultados alcançados, o fato de que o método se mostrou exequível quanto a sua aplicabilidade.

Do diagnóstico, no qual delimitamos o problema a ser trabalhado na intervenção, sendo esta matéria-prima e produto da Socionomia de base sistêmica para realizar a intervenção propriamente dita e a avaliação. Observamos, em 10 (dez) sessões, quão complexas são as relações grupais, a diversidade de papéis desempenhados, estabelecidos para aquele momento, e com um objetivo definido, e como o grupo evolui da mera justaposição de pessoas, estágio inicial na fase de indiferenciação, às relações nas fases de polarização e circularização em que o grupo se permite ser criativo e liberar sua espontaneidade coletiva e compartilhada, como se comprova na fase de avaliação.

De fato, constatamos que é possível utilizar o referencial da Socionomia de base sistêmica para, mediante avaliações conjuntas e sucessivas dos grupos envolvidos no processo, conferir ganho para as organizações, marcadamente em solidariedade e em coresponsabilidade, atuações corporativas, em curto prazo.

Ainda que carecendo de mais experimentações e algumas limitações no processo, os resultados desta aplicação mostraram que é possível conferir continuidade ao amadurecimento do grupo e que as mudanças ocorridas são internas ao indivíduo e ao grupo.

A Socionomia de base sistêmica aplicada como método diagnóstico, de intervenção e avaliação ao grupo dos gestores na indústria de confecção serviu de apoio à gestão dos recursos humanos na organização.

A complexidade organizacional foi respeitada, com a aplicação do método que concebemos. Os registros de dados obedeceram ao momento em que os fatos aconteciam e eram processados em avaliações constantes, nos espaços reservados para este fim.

Durante o trabalho de intervenção, em reuniões de avaliação com dirigentes da organização, foi possível comprovar o impacto do trabalho mediante o aumento da produção,

minimização de conflitos, surgimento de lideranças e substituição do gerente – líder formalmente constituído.

O grupo dos gestores tornou-se cooperativo e cada profissional identificado com o seu papel na organização. Como é previsível em trabalho de grupo, os arranjos internos dos papéis na dinâmica grupal são modificados, restando a alguns participantes migrar para outros papéis, outros grupos ou até mesmo outras organizações. Um mês após o encerramento das sessões de GT, o gestor líder e dois participantes que o acompanham profissionalmente foram afastados da organização.

O grupo de especialistas, nos ciclos de avaliação sobre o desempenho da própria equipe de intervenção, do grupo de trabalho, dos instrumentos e do processo, confirma crescimento pessoal e profissional dos especialistas, mesmo diante do desafio de, conscientemente, constituírem instrumentos da pesquisa.

Nos instrumentos utilizados registraram dados que basearam análises do grupo sob vários prismas. Os conflitos e evolução grupal foram estudados por intermédio de fotos, filmagens, falas e configurações em relatórios fatuais, visões especialistas registradas nos diários dos pesquisadores, dados de processamento e planejamento nas atas de reuniões, anotações de reuniões com diretores e representantes de recursos humanos da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Neste ensaio, buscamos contribuir para a consolidação da Socionomia como ciência que, aplicada sob a perspectiva sistêmica, seja utilizada para tratar a complexidade envolvida nos processos organizacionais.

Fazendo os estudos exploratórios sobre o tema, compreendemos que os métodos do Psicodrama e não da Socionomia em Moreno, teoria de base desta pesquisa, eram insuficientes para o estudo do diagnóstico, intervenção e avaliação nas organizações, porque focalizavam um momento específico, prescindindo da atuação e visão processuais.

A perspectiva de estabelecer uma abordagem sistêmica para a Socionomia e dela formular um método que pudesse ser aplicado pelos profissionais da área tornou-se o objetivo a ser perseguido nesta investigação. Para isso, foi preciso considerar e extrair da literatura o escopo teórico que desse sustentação teórico-metodológica ao desenvolvimento da metodologia e permitisse posteriormente os aprofundamentos necessários.

Tabela 32

Dados conclusivos de aplicação do método

Etapas do método da Socionomia aplicada às organizações	A aplicação do método concebido e resultados alcançados, mediante análise da solicitação e dados coletados, definiu equipe, instrumentos e etapas, que solucionaram conflitos e harmonizaram produtivamente o grupo dos gestores da indústria de confecção.
---	---

A organização contratou a solução dos conflitos de grupo dos

Análise do solicitação	gestores do setor de produção, com foco no desempenho da equipe, no atingimento de metas de produção, na evitação de desperdício, e no aumento lucratividade.
Definição do projeto contratado	Formulação do projeto com dados do diagnóstico, formulação de etapas, metodologia, equipe, instrumentos, infra-estrutura, prazos, ciclos de temporalidade de aplicação, avaliação e ajustes, custos e resultado final com indicadores definidos a partir da solicitação.
Relatório final	Formulação e apresentação em etapas com os grupos em atuação. Etapas de evolução do grupo, padrões de comportamentos, e indicadores com base na análise de solicitação, confrontada com indicadores financeiros trazidos pelos contratantes.

Fonte: Elaboração própria.

Quando da delimitação da problemática da pesquisa, constatamos que a aplicação da Socionomia de base sistêmica é um fenômeno complexo, pois envolve inúmeras variáveis organizacionais, pessoais e sociais, e que ainda são incipientes os estudos e experimentações nesta área, em âmbito organizacional, para resolução de problemas de RH que interferem na produtividade e qualidade de vida do indivíduo e grupos sociais.

Daí a necessidade de um método de suporte ao diagnóstico, intervenção e avaliação dos grupos, no caso desta pesquisa, dos gestores, para a tomada de decisões nas organizações, utilizando a Socionomia de base sistêmica. Esse método é apresentado nesta pesquisa no capítulo 5 e foi desenvolvido/sistematizado para tal objetivo.

Ao projetar esta pesquisa, tínhamos a convicção, confirmada ao longo do trabalho, de que a necessidade de trabalhar os conceitos sistêmicos na aplicação dos métodos socionômicos permitiria uma aplicação continuada destes, tal como preceitua o pensamento

sistêmico, ao considerar a complexidade, incerteza e subjetividade dos comportamentos humanos e sociais, respeitando os processos naturais dos organismos vivos e as possibilidades de interconectividade próprias dos processos de escolhas e decisões vividos nas organizações.

Os ganhos individuais, profissionais e acadêmicos dessa sistematização de conceitos, teorias e métodos, confirmaram também que a Socionomia de base sistêmica, se aplicada metodologicamente, permite a formação de um elo entre teoria e prática, ação e reflexão, independentemente de posicionamento originário dos fatos da vida do seu criador ou de repetições exaustivas da história dos seus pacientes. Isto porque os métodos sacionômicos, plasmados nos movimentos dinâmicos do grupo organizacional, em aplicações sucessivas, durante certo período, permitem acompanhar a história e a evolução do grupo organizacional num segmento da sua vida produtiva. Isto pôde ser verificado na aplicação do método, ao constataremos a evidente evolução do grupo experimental.

Foi-nos possível comprovar, ainda, que, em face da utilização sistêmica do palco psicodramático e das técnicas psicodramáticas, na aplicação do método, o grupo pôde ser analisado mediante várias visões e estava submetido a diversas intervenções. Por meio de avaliações conjuntas e sucessivas dos grupos envolvidos no processo, registrou-se ganho para a organização participante do estudo, marcadamente no que se refere à solidariedade e em coresponsabilidade, atuações corporativas, em curto prazo. Lembremos que, no estado inicial do grupo experimental, havia conflitos graves entre as chefias.

Comprovamos o envolvimento e crescimento do grupo de profissionais que participaram da pesquisa e do envolvimento

Como conclusão, podemos garantir que os objetivos traçados para esta pesquisa foram, guardadas as limitações, amplamente atingidos porque, ao aplicamos numa situação real o método proposto nas três etapas, constatamos, pelos materiais e decisões produzidos no

grupo, bem como nos registros de dados, sua exequibilidade e sua importância para a organização. O grupo de intervenção, nas dez sessões, mostrou uma evolução surpreendente, atingindo, conforme verificamos nas avaliações contínuas, o estágio de circularidade, indicando aos poucos que o grupo ia atingindo os padrões de comportamentos e atitudes desejados por eles, como liderança, comunicação, reconhecimento pessoal, coresponsabilidade, proficiência e responsabilidade social.

Pretendemos que os resultados desta pesquisa, quer sejam o enfoque sistêmico dado à Socionomia e o método de apoio ao diagnóstico, intervenção e avaliação, possam ser generalizados para outras situações organizacionais.

Temos, entretanto, absoluta certeza de que este estudo tem limitações e carece de aprofundamentos e é isso que impulsiona o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo e da sociedade.

Como aprofundamento deste trabalho, tencionamos continuar as pesquisas na área, tal como revisar o método em outras intervenções com diferentes problemas e grupos organizacionais, visando a melhorá-lo, bem como criar/adaptar novas técnicas para extrair os melhores resultados do grupo; realizar estudo comparativo da Teoria de Edgar Morin sobre a complexidade com o método aplicado; validar o método como pesquisa-ação integral e sistêmico de André Morin, entre tantos outros que a temática suscita e se revela como problema de pesquisa.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Wilson Castelo. **Formas de encontro: psicoterapia aberta**. 2.ed. São Paulo: Ágora, 1988.
- ALVES, Danny José. **O teste sociométrico, sociogramas**. Porto Alegre: Editora Globo, 1974.
- ANZIEU D.; MARTIN, J.-Y. **La dynamique des groupes restreints**. Paris: PUF, 1994.
- ARDOINO J.; DUBOST, E.A. **L'intervention institutionnelle**. Paris: Payot, 1980.
- ASSIS, Marisa de. **O mundo do trabalho**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1998.
- BENSENY, N. M. A força humana e a nova liderança. **Revista Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 15, 2003.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BLAIA, Cláudi Maria Garci. O jogo dramático e a empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA, 4., 1984, Águas de Lindóia, G. O. **Anais do IV Congresso de Psicodrama**. Campinas, SP: Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP, 1984, v. 1, n. 7, p. 124-132.
- BLOISI, Silvia. O Psicodrama em uma instituição pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA, 3., 1982, Caiobá, PR. **Anais do IV Congresso de Psicodrama**. Campinas, SP: Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP, 1982, v. 1, n. 6, p. 98-102.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 11. ed. São Paulo: Cultrix, 1990.
- _____. **Pertencendo ao universo: exploração nas fronteiras da ciência e da espiritualidade**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- _____. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 8. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.
- COSTA, Carlos Irineu Granja. **Do Psicodrama à Socionomia: uma leitura a partir do paradigma sistêmico (Especialização em Socionomia)** UECE, Fortaleza-CE, 2006.
- COSTA, Wedja Granja. **Cronosplátia holográfica universal: Uma abordagem da compreensão do homem num enfoque plurireferencial**. Trabalho apresentado no III éme Symposium d' Auriculomédecine, Lyon - Fr, mai. 2000.
- _____. **Socionomia como expressão de vida: um modelo de sistematização da teoria de Moreno**. Fortaleza: Fundação de Estudos e Pesquisas Socionômicas do Brasil, 1996.
- _____. A Socionomia como tecnologia de gestão: metodologia de trabalho com vínculo nas organizações. **Caderno Linhas Críticas**, Brasília, v. 4, n 7-8, p. 57-70, 1999.
- CUNHA, Aura Celeste Santana. **Pensamento sistêmico e tecnologia educacional: a metodologia WEBQUEST**. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação)- UECE, Fortaleza-CE, 2006.

- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- DELHEZ, Robert. **Dynamique de groupes**. Theories de pratiques sociopsychologiques. Université de Liège: Faculte de Psychologie et des Sciences de l'Education. Notes de Cours, 1995.
- FLEURY, Afonso Carlos C.; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Medicas Sul, 2002.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics I. **Human Relation**, v. 1, n.1, p. 2-38, 1947.
- LUCCA, Sérgio Roberto de; SCHMIDT, Maria Luiza Gava. Psicodrama: uma abordagem metodológica qualitativa para o estudo da saúde do trabalhador. **Psicologia da América Latina**, México, n. 2, Ago. 2004. Disponível em: <http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2004000200007&lng=en&nrm=is>. Acesso em: 03 jan. 2006.
- MARTÍN, Eugenio Garrido. **J. L. Moreno: Psicodrama do encontro**. São Paulo: Duas Cidades, 1984.
- MARTINS, Fabiane Silveira. **Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo Psicodrama**. Florianópolis-SC: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005. (Tese de Doutorado).
- MENEGAZZO, Carlos Maria; TOMASINI, Miguel Angel; ZURETTI, Maria Mônica. **Dicionário de Psicodrama e Sociodrama**. São Paulo: Ed Ágora, 1995.
- MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, Júlio César Tavares. **A Utilização do Psicodrama no desenvolvimento do vendedor industrial**. São Paulo: Pontifca Universidade Católica de São Paulo – PUC. Dissertação de Mestrado, 1998. Disponível em: <http://nourau.strong.com.br/document/get.php/27/Moreira_JCT.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2006.
- MORENO, J. L. **Psicoterapia de grupo e Psicodrama**. São Paulo: Mestre Jou, 1974.
- _____. **Fundamentos de la Sociometria**. 2. ed. Bueno Aires: Paidós, 1972.
- _____. **O teatro da espontaneidade**. São Paulo: Summus, 1984.
- _____. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.
- _____. **Psicodrama**. 5ª ed., São Paulo: Cultrix, 1991.
- _____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da Sociometria, psicoterapia de grupo e Sociodrama. Goiânia: **Dimensão**, 1992, v. I.
- _____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da Sociometria, psicoterapia de grupo e Sociodrama. Goiânia: **Dimensão**, 1994, v. II.
- _____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e Sociodrama. Goiânia: **Dimensão**, 1994, v. III.

- MORIN, A. **Pesquisa-ação integral e sistêmica**: uma antropedagogia renovada. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1999.
- NERY, Maria da Penha; CONCEIÇÃO, Maria Inês Gandolfo. Sociodrama e política de cotas para negros: um método de intervenção psicológica em temas sociais. **Psicologia : Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 25, n. 1, p. 132-145, 2005.
- NEWCOMB, T.M. ; TURNER, R.H.; CONVERSE, P.E. **La formation des normes de groupe**. Manuel de psychologie sociale. Paris: PUF, 1970.
- OLIVEIRA, Hilda Coutinho. **O grupo como estratégia de sobrevivência**: configurações vinculares de crianças na favela. Campinas, SP: UNICAMP, 2000 (Tese de Doutorado).
- OLIVEIRA, Leonice de Sousa. O Psicodrama na Instituição. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA - PSICODRAMATIZANDO, 7., 1990, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP, 1990, p. 330-337.
- PALMADE, Guy. Psychologie sociale II: groupes. **Bulletin de Psychologie**, v. 12, n. 6-9, p. 347-351, 1959.
- PONTES, Rosa Lúcia Pacheco F. A ação psicodramática na empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA, 11., 4 a 7 nov. 1998, Campos do Jordão, SP. **Temas em debates...** Campos do Jordão, SP: Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP, 1998.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- ROSNAY, Joel de. **Le Macroscop**: vers une vision globale. Paris: Éditions du Seuil, 1975.
- RUSSO, Antônio Luís Tychonski; CASTIGLIA, Ana Busianov Zaharov; LOPES, Ligia Farina. Desenvolvimento de papéis em Instituição Organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA, 4., 1984, Águas de Lindóia, GO. **Anais**. Campinas, SP: Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP, 1984, v. 3, n. 7, p. 28-32.
- SANCHEZ VAZQUEZ, Adolfo. **Ética**. 8. ed. México: Grijalbo, 1985.
- SILVA, Adilson da. **A organização do trabalho na indústria do vestuário**: uma proposta para o setor da costura. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Dissertação de Mestrado).
- SILVA, Rosângela A.; ALENCAR, Andréa. **Evolução do grupo**: Relatório de trabalho desenvolvido com um grupo de Empresa. Arquivos da Fundação de Estudos e Pesquisas Socionômicas do Brasil – FEPS do Brasil - Fortaleza: 2003.
- SCHMIDT, Maria Luiza Gava. A utilização do objeto intermediário no Psicodrama organizacional: modelos e resultados. **Psicologia da América Latina**, Habana, Cuba, n. 8, nov. 2006. Disponível em: <http://www.psicolatina.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=13>. Acesso em: 03 jan. 2006.
- SOEIRO, Alfredo Correia. **Psicodrama e psicoterapia**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 1995.
- _____. Sociodrama. In: SOEIRO, Alfredo Correi. **Psicodrama e psicoterapia**. São Paulo: Natura, 1976. p. 109-113.
- SZEKELY, Edmond Bordeaux. **O evangelho essênio da paz**. São Paulo: Editora Pensamento, 2000.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência.** SP Campinas: Papyrus, 2002.

WINKLER, Jaime. O que fazemos nós, os Psicodramatistas, nas empresas? **Caderno Linhas Críticas**, Brasília, v. 4, n 7-8, p. 71-78, 1999.

ZANARDINI, Ângela Cristina; DI LASCIO, Raphael. Psicodrama organizacional: é possível ser espontâneo ou completo quando se está em busca de um trabalho? **Psicoutponlin Revista Eletrônica de Psicologia.** Curitiba, n. 04, jul. 2004. Disponível em: <http://www.utp.br/psico.utp.online/site4/psicod_org.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2006.

9 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

AGUIAR, Moises; TASSINARI, M. Processamento em Psicodrama. **Revista Brasileira de Psicodrama**, São Paulo, v. 2, Fasc. II, p.13-23, 1994.

ALMEIDA, Wilson Castelo. **Psicoterapia aberta**. O método do Psicodrama, a fenomenologia e a psicanálise. São Paulo: Agora, 2006.

ANDRADE, Aurélio L.; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da Mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOHM, D. **A totalidade e a ordem implicada: uma nova percepção da realidade**. São Paulo: Cultrix, 1999.

BRIGGS, Jonh; PEAT, F.David. **A sabedoria do caos: sete lições que vão mudar sua vida**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BUSTOS, Dalmiro. **Novos rumos em Psicodrama**. São Paulo: Ática, 1992.

EYNG, Ivanilde Scussiatto. **O impacto das “cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial**. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEP, 2006

FONSECA FILHO, Jose S. **Psicodrama da loucura: correlação entre Buber e Moreno**. 3.ed. São Paulo: Agora, 1980.

_____. **Psicoterapia da relação: elementos de Psicodrama contemporâneo**. São Paulo: Agora, 2000.

GONÇALVES, C.S.; WOLFF, J.R.;ALMEIDA, W.C. **Lições de Psicodrama: introdução ao pensamento de J.L.Moreno**. 2. ed. São Paulo: Agora, 1988.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã..** São Paulo: The Peter F. Drucker Foundation / Futura, 1997.

HOLANDA V. B., RICCIO E. L. **A utilização da pesquisa-ação para perceber e implementar sistemas de informações empresariais**. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/tac/pdf/art-pesacao.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2006.

HUA-CHING NI. **Hua hu ching: os últimos ensinamentos de Lao Tzu**. São Paulo: Pensamento, 1997.

KRISHNAMURTI, J.; BOHM, D. **Eliminação do tempo psicológico: diálogos entre J. Krishnamurti e David Bohm**. São Paulo: Cultrix, 1994.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: ed. Perspectiva, 1998.

LAO-TSÉ. **O livro do caminho perfeito**. São Paulo: Pensamento, 1997.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald. **Investigação qualitativa: fundamentos e prática**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

- MATOS, Evandro Gomes; TERZIS, Antonios I.; OLIVEIRA, Hilda Coutinho de. Pesquisa Qualitativa: uma abordagem subjetiva da saúde mental. **Revista RECCS**, Fortaleza, n. 11, p. 79-85, 1999.
- MERENGUÉ, D. **A formação do Psicodramatista**. São Paulo: fevereiro, 1991. (Trabalho apresentado no IV Encontro Internacional de Psicodrama).
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. S. (Org.); R. e DESLANDES NETO, S. F, GOSMES, O. C. **A análise de dados em pesquisa qualitativa em pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MORGAN, G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PAIS, A. **Einstein viveu aqui**. Lisboa: Gradiva, 1996.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- ROMANA, M.A. **Construção coletiva do conhecimento através do Psicodrama**. Campinas: Papirus, 1992.
- _____. **Do Psicodrama pedagógico à pedagogia do drama**. Campinas: Papirus, 1996.
- SAMPAIO, Elaine Sampaio et al. Quem é ele, esse tal de Psicodrama aplicado. In: _____. **Revista Brasileira de Psicodrama**, São Paulo, Federação Brasileira de Psicodrama, v. 3, fasc. I, 1995, p. 89-96.
- SENGE, PETER M. **A quinta disciplina**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, PETER M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial**. São Paulo: Editora BestSeller, 1995.
- _____; CAMBRON-McCABE, Nelda; LUCAS, Timothy; SMITH, Bryan; DUTTON, Janis; KLEINER, Art. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Tradução de Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- SMITH, Bryan J. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2002.
- SZMOSI, G. **Tempo & espaço: as dimensões gêmeas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.
- TALBOT, M. **Más allá de la teoría cuántica**. España: Editorial Gedisa. 1995.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- UBALDI, Pietro. **Deus e o universo**. Rio de Janeiro: Fundação Pietro Ubaldi, 1984.
- _____. **Fragmentos de pensamento e paixão**. Rio de Janeiro: Fundação Pietro Ubaldi, 1984.
- UBALDI, Pietro. **A grande síntese**. Rio de Janeiro: Fundação Pietro Ubaldi, 1988.

_____. **Sistemas.** Rio de Janeiro: Fundação Pietro Ubaldi, 1988.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em Administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WIENER, N. **Cibernética, ou controlo e comunicação no animal e na máquina.** São Paulo: Polígono, 1948.

WILBER, K. et alii **O paradigma holográfico e outros paradoxos:** explorando o flanco dianteiro da ciência. São Paulo: Cultrix, 1995.

_____. **Temas proibidos:** ações estratégicas para grupos. São Paulo: Ágora, 1998.

WILLIAMS, Antony. **Psicodrama estratégico:** a técnica apaixonada. São Paulo: Ágora, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE I

PROJETO PESQUISA		
ATA DE REUNIÕES - PC/AR - 00		
Data:	Sessão:	Código formulário: PC/AR-01
ÁREA	OCORRÊNCIAS	
Identificação	Data: Hora: Duração: Local: Sessão da equipe técnica: Preparação da sessão: Presentes: Ausentes: Anotações de: Síntese de: Filmagem: Fotos:	
Retomada de processo		
Síntese da sessão anterior		
Dados de processamento		
Avaliação feita durante a reunião		
Proposta do plano de trabalho do próximo encontro com o grupo de gerentes.	Diagnóstico	
	Intervenção	
	a) Premissa	
	b) Objetivos	
	c) Método	
	d) Técnicas	
	e) Recursos didáticos	
	f) Direção: (Explicar a razão sociométrica)	
g) Proposta de mudança dos papéis da equipe		
Avaliação desta reunião		
Dados complementares		

--	--

APÊNDICE II

<p style="text-align: center;">PROJETO PESQUISA</p> <p style="text-align: center;">COLETA DE DADOS - DIÁRIO DO PESQUISADOR</p> <p style="text-align: center;">PC/DP- 00</p>				
Pesquisador:	Data:	Sessão:	Duração:	Código formulário: PC/DP- 00
1. Notas de Observação (NO)			Comentários	
(Anote suas observações de maneira livre, porém contextualizada)			(Use este espaço se necessitar comentar algo referente ao assunto à esquerda.)	

2. Notas Metodológicas (NM)	Comentários
(Anotações referentes aos aspectos metodológicos – da Socionomia e da metodologia da pesquisa, inclusive dúvidas)	(Use este espaço se necessitar comentar algo referente ao assunto à esquerda.)

3. Notas Teóricas (NT)	Comentários
(Anotações referentes à teoria observada durante o trabalho, inclusive dúvidas)	(Use este espaço se necessitar comentar algo referente ao assunto a esquerda.)

4. Notas Teórico/Práticas (NTP)	Comentários
(Anotações referentes à relação entre a teoria e a prática, inclusive dúvidas).	(Use este espaço se necessitar comentar algo referente ao assunto à esquerda.)

Notas de Direção (ND)	Comentários
<p>(Neste espaço: Se você fosse o diretor, como dirigia o encontro, ou uma situação específica ou um dado momento, ou algum dos participantes, ou mesmo a equipe de intervenção. Ponha-se no lugar do diretor e coloque o seu plano de atuação e justifique)</p>	<p>(Use este espaço se necessitar comentar algo referente ao assunto a esquerda.)</p>

APÊNDICE III

TESTE SOCIOMÉTRICO

Nome:

Data da aplicação

___/___/___

Fortaleza-CE

Julho 2006

INSTRUÇÕES

Este teste consta de duas partes, perfazendo um total de seis perguntas.

Vocês deverão responder a seis perguntas parecidas entre si, com pequenas diferenças, que devem ser observadas com atenção.

Elas estão dispostas em duas etapas. A primeira contempla as questões 1, 2, 3 e a segunda etapa corresponde às questões 4, 5 e 6.

Observe a relação dos seus colegas de grupo presentes e ausentes, constantes da relação que se segue.

Distribua-os nas três primeiras questões, conforme for o seu caso.

Justifique um a um o porquê da sua indicação.

Releia o que você fez e estabeleça uma hierarquia, utilizando a numeração ordinal (1^o, 2^o, 3^o,...).

Em seguida, passe para as questões 4, 5 e 6.

Repita o procedimento, considerando todos os nomes, outra vez distribuindo-os conforme as perguntas.

Não se esqueça de justificar a sua indicação um a um e finalmente hierarquizar.

Relação dos Participantes

PARTE I

1. Quem você escolhe para fazer parte da sua equipe de trabalho?
Justifique.
Hierarquize.

2. Quem você não escolhe para fazer parte da sua equipe de trabalho?
Justifique.
Hierarquize.

3. Quem você tem dúvida em escolher para fazer parte da sua equipe de trabalho?
Justifique.
Hierarquize.

PARTE II

4. Quem você pensa que lhe escolhe para fazer parte da equipe de trabalho dele(a)?
Justifique.
Hierarquize.

5. Quem você pensa que não o (a) escolhe para fazer parte da equipe de trabalho dele(a)?
Justifique.
Hierarquize.

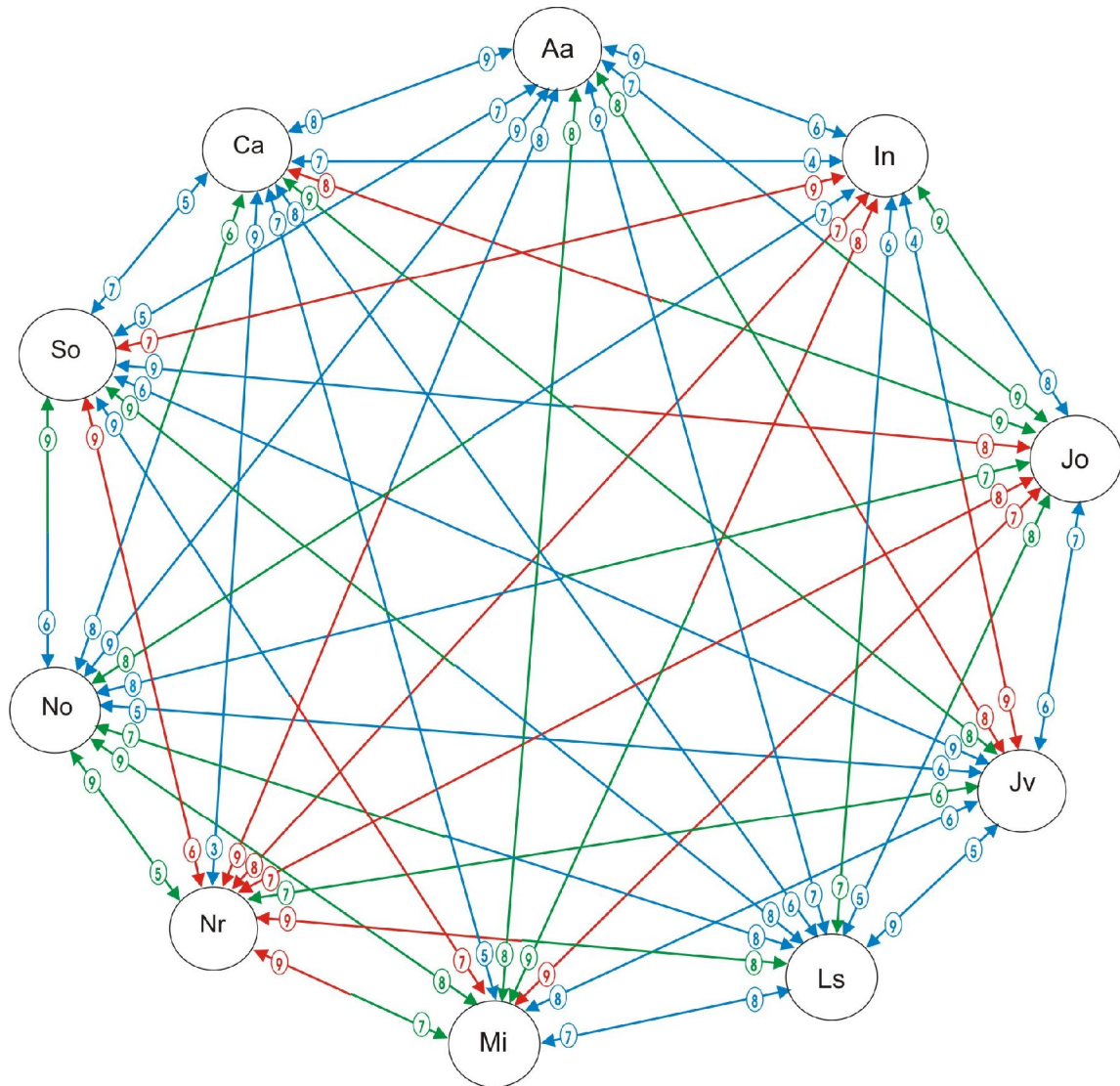
6. Quem você pensa que tem dúvida em o (a) escolher para fazer parte da equipe de trabalho dele(a)?
Justifique.
Hierarquize.

SOCIOMATRIZ - FASE I

	Aa	In	Jo	JV	Ls	Mi	Nr	No	So	Ca	M.O. M.P.	INC.O. INC.P.	IRD
Aa		8 6	8 9	2 8	9 7	8 8	7 9	9 9	8 5	9 8	501=6 500=5	3 4	6/3=2,00 5/4=1,25
In	6 9		6 8	6 9	5 7	9 9	8 8	7 8	2 7	4 7	220=4 220=4	5 5	4/5=0,80 4/5=0,80
Jo	9 7	9 9		8 6	2 5	7 9	9 7	6 8	5 9	9 8	120=3 310=4	6 5	3/6=0,50 4/5=0,80
JV	9 8	9 4	8 7		3 9	6 8	9 7	6 5	7 6	7 9	502=7 501=6	2 3	7/2=3,50 6/3=2,00
Ls	5 9	7 6	7 8	5 5		9 7	8 9	8 7	9 9	6 8	400=4 700=7	5 2	4/5=0,80 7/2=3,50
Mi	8 8	7 8	6 7	4 6	4 8		7 9	5 9	1 9	8 7	312=6 311=5	3 4	6/3=2,00 5/4=1,25
Nr	8 8	8 7	5 8	9 6	9 8	8 7		8 9	3 9	8 9	132=6 221=5	3 4	6/3=2,00 5/4=1,25
No	8 9	8 7	9 7	7 6	8 8	9 8	8 5		6 9	7 6	202=4 301=4	5 5	4/5=0,80 4/5=0,80
So	7 7	9 9	9 8	9 9	7 8	7 7	6 6	7 6		5 5	320=5 700=7	4 2	5/4=1,25 7/2=3,50
Ca	9 9	7 4	7 9	3 8	6 6	8 5	9 3	9 8	4 7		601=7 500=5	2 4	7/2=3,50 5/4=1,25
S Σ	7 58	5 27	2 15	5 32	7 51	3 20	1 3	5 36	5 36	6 44			
S Σ	0 0	3 24	3 23	2 17	0 0	2 16	6 48	0 0	2 16	1 8			
S Σ	2 16	1 9	4 33	2 14	2 15	4 32	2 12	4 33	2 18	2 15			
IE IP	$\frac{6=0,66}{9}$ $\frac{5=0,55}{9}$	$\frac{3=0,33}{9}$ $\frac{4=0,44}{9}$	$\frac{5=0,55}{9}$ $\frac{2=0,22}{9}$	$\frac{7=0,77}{9}$ $\frac{6=0,66}{9}$	$\frac{4=0,44}{9}$ $\frac{7=0,77}{9}$	$\frac{5=0,55}{9}$ $\frac{6=0,66}{9}$	$\frac{5=0,55}{9}$ $\frac{4=0,44}{9}$	$\frac{4=0,44}{9}$ $\frac{4=0,44}{9}$	$\frac{4=0,44}{9}$ $\frac{5=0,55}{9}$	$\frac{6=0,66}{9}$ $\frac{6=0,66}{9}$			
IT	0,605	0,385	0,385	0,715	0,605	0,330	0,495	0,440	0,495	0,660			

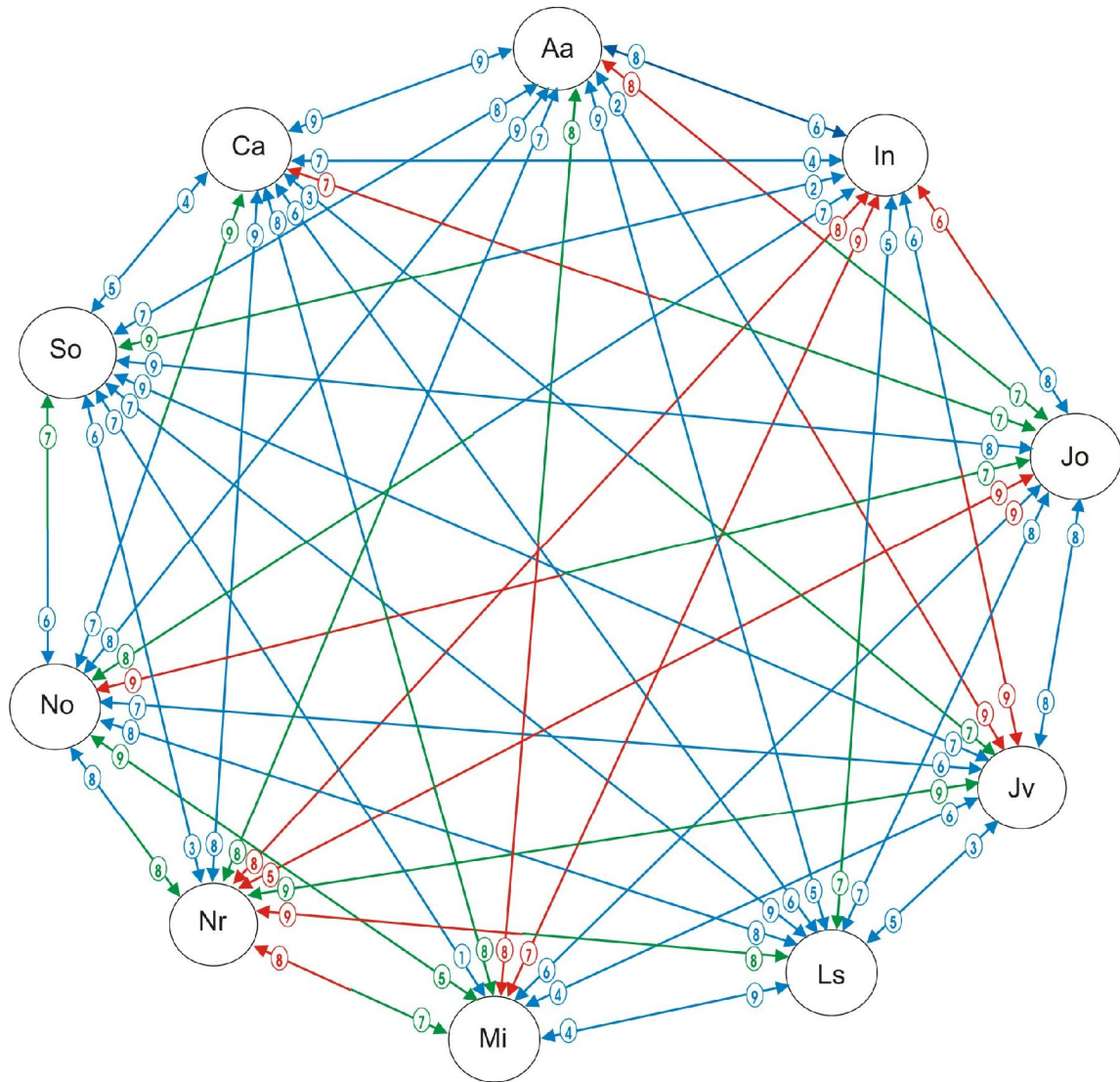
SOCIOGRAMA

TESTE OBJETIVO - FASE I



SOCIOGRAMA

TESTE PERCEPTUAL - FASE I



APÊNDICE IV – DADOS DO 4º. SESSÃO

PROJETO DE PESQUISA		
ATA DE REUNIÕES - PC/AR - 01		
Data: 11/05/06	Sessão: 4	Código formulário: PC/AR-01
ÁREA	OCORRÊNCIAS	
Identificação	<p>Data: 11/05/06</p> <p>Hora: !8;00</p> <p>Duração: 2horas de 30 minutos</p> <p>Local: Feps do Brasil - 510</p> <p>Sessão da equipe técnica: 4</p> <p>Preparação da sessão: 4</p> <p>Presentes: Ar, Ra, Va, NI, Na, Sa, Wa</p> <p>Ausentes: Ms, Le, Ke, Mm</p> <p>Anotações de: Wa</p> <p>Síntese de: NI</p> <p>Filmagem:</p> <p>Fotos:</p>	
Retomada de processo	<p>Os preparativos para o casamento da Mm,</p> <p>Sa : Agora caiu minha ficha. Falou olhando o calendário e referiu que no dia 27 não podia comparecer.</p> <p>Alguns participantes da EI tem questionado sobre o preenchimento do diário do pesquisador quanto ao prazo de preenchimento. A discussão passa pela necessidade de manter a fidedignidade dos dados e a dificuldade em função da exposição a que se sentem submetidos por meio deste instrumento.</p> <p>Wa adverte que esta dificuldade é própria do trabalho com pensamento sistêmico e referencial científico. Tece considerações sobre o</p>	

preenchimento do instrumento e conclui com algumas explicações teóricas sobre pesquisa-ação-integral e sistêmica (PAIS), de André Morin, e aspectos do pensamento sistêmico e seus pressupostos; complexidade, intersubjetividade e instabilidade, conforme Maria Jose Esteves Vasconcellos, aplicados à Socionomia e constatados nas sessões anteriores.

Na. Quando a gente diz as nossas apreensões e você **Wa** explica, fica fácil de entender e produz alívio.

Va. Não sou socionomista, sou psicodramatista, por isto tenho mais dificuldade de entender.

Outros integrantes comentaram: o contrato com atividade psicoterápica é bem diferente do que a Socionomia sistêmica aplicada à empresa.

Va : Há um descompasso dentro de mim.

Sa: Esta questão resolve-se com o contrato que deve ser resgatado a todo momento do trabalho. Desculpe, quando dirigi na primeira sessão não foi feito totalmente claro porque não tive esta condição, embora possamos a todo momento reforçá-lo e refazê-lo.

Wa: O teste sociométrico é forte e poderoso em todas as suas fases – elaboração, aplicação, apuração e reelaboração dos dados com o grupo.

Ar: A aplicação dele no grupo foi consentido por mim. **Ar** concorda com **Na** por já ter se submetido ao teste sociométrico. Eu nunca tinha passado checando como direção. Como direção proposto numa pesquisa - opção grandiosa.

Ra tive dificuldade quando passei pelo o teste na turma do curso de formação de especialista em Socionomia. Não tem como fazer sem mergulhar no mais fundo de nós mesmos e das nossas relações. Causa muita turbulência no grupo.

Ar: O complicado na aplicação do nosso grupo é porque escolhemos a equipe. Tem um critério, mas escolhemos previamente. Como fica depois?

Lê: Retoma o final do 3 encontro - Naquele dia do compartilhar ficamos no centro da roda e **Na** deu o exemplo do pessoal da GO como casual. Eu

	<p>tive a sensação que o GO não foi solicitado.</p> <p>As: Quando tira o verbal do No parece com uma seriema.</p> <p>No: Não entrou na brincadeira.</p> <p>Ar - No 3º encontro estava com minha percepção embotada para as relações sociométricas do grupo.</p> <p>O toque dos celulares da ultima sessão perturbaram.</p>
Síntese da sessão anterior	O grupo trabalhou as ausências lidando com as perdas, tanto de participantes do GO quanto da EI
Dados de processamento	O grupo estava incomodado com o preenchimento do diário do pesquisador, em função da exposição técnica que ele propõe. Discutiu sobre as dificuldades e facilidades trazidas pelo teste sociométrico em todas as suas fases. Discutiu sobre alguns dados da sessão anterior que permitissem a manutenção do processo. Expôs as suas dificuldades e apreensões pessoais e teóricas em função do trabalho que estava sendo desenvolvido. Levantou a possibilidade de utilizar recursos de outros locais para maior explicitação dos dados que traz o teste sociométrico, quanto às configurações grupais.
Avaliação feita durante a reunião	<p>Ar: Se agente começasse todos sendo diretoras.... Como eu faria no 4 encontro.</p> <p>NI: Trazer a imagem da empresa.</p> <p>Eu NI começava pela retomada de processo, Sociodrama, aquecimento Sociodrama puxando para Organização para que no final eles coloquem uma imagem de como funciona a empresa.</p> <p>Na: Estou no tempo. Eu faria um aquecimento e levaria eles para uma viagem no tempo que não era tempo; depois eles iam chegar a um lugar, iam encontrar um animal, o tempo materializado e iriam trabalhar a própria vida. Visitar a vida familiar, o trabalho, as relações como vissem as relações. Se você conduzisse o tempo como conduzisse o animal. Estou no unicórnio . Eu diria algo que eu não disse, olharia para o meu filho crescendo; teria atitudes que não tive. A vida de cada um deveria ser uma bola de cristal. Você está do lado de fora olhando tudo acontecendo. Ai</p>

	<p>depois quando eles fossem voltando, um compartilhar. Eles trariam seu eu pudesse dizer e pudesse fazer no meu trabalho de que forma faria. Se eu trouxesse só o profissional fica ruim.</p> <p>Ar. A Na está no papel orgânico. As meninas no papel social.</p> <p>Va - O que a Na diz deveria ser feito no primeiro momento e depois que eles pediram a inversão. O Sociodrama para este momento.</p> <p>Na: Surge como possível diretora em fase de aquecimento. A segunda parte que não está programada, requer outra diretora.</p> <p>No: Coloca-se como modelo. É o bonzinho, dá limite. O jogo sugerido pela Na está de acordo com o momento do grupo e com a fase de retomada de processo.</p> <p>Na: Também traz a síntese dos anteriores. Eles estão acostumados a fazer o curso desses. Como se comportam nestes cursos. A retomada tem que da o modelo didático o que e compartilhar. Não se expôs.</p> <p>As: Confusa. O que confundiu. Aa estava mais paciente e aquilo não entrou. Teve um leitura depois.</p> <p>As: Como diretora - não dirijo; fiquei na borda do tapete. Estou precisando ficar de fora. Como diretora não dirijo: vou olhar.</p> <p>Va: Este momento é para denunciar o grupo. Se o grupo mostra e ai vai levar para algo orgânico. A EI mostra o 2º nível.</p>
<p>Proposta do plano de trabalho do próximo encontro com o grupo de gerentes.</p>	<p>Diagnóstico</p> <p>O grupo organizacional já está vinculado com a equipe técnica. Está formada a matriz sociométrica e o grupo pode ser trabalhado nas suas relações a situação de conflito.</p> <p>Intervenção</p> <p>h) Premissa. O GO esta apto para enfrentar os seus conflitos com maturidade e conta com a matriz sociométrica do EI, a quem já estão vinculados</p> <p>i) Objetivos Intervir nas relações entre chefia e empregados, transformando os vínculos conflituosos.</p>

	j) Método de ação Sociodrama.
	k) Técnicas Duplo, espelho, inversão de papéis, interpolação de resistência.
	l) Recursos didáticos: Som, corações para escrever sentimentos.
	m) Direção: (explicar a razão sociométrica) Sociometricamente, a diretora do grupo para a fase de aquecimento é a Na . Para 2ª. fase não está definida.
	n) Proposta de mudança dos papéis da equipe: Nenhuma.
Avaliação desta reunião	A reunião foi muito proveitosa. Foram repassados conteúdos das reuniões anteriores, feito a leitura do teste sociométrico, além de permitir a livre manifestação dos participantes da EI
Dados complementares	

APÊNDICE V

DIÁRIO DO PESQUISADOR PROJETO DE PESQUISA

Nome: Ne

Data: 13/05/06

Sessão: 4

Hora: 8:00

1. Notas de Observação (NO)	Comentários
<p>-Iniciamos o Encontro com um certo atraso, na espera de que todo o grupo chegasse; Nos reunimos para os preparativos finais e, como de costume, nos juntamos para uma oração antes da entrada do grupo da empresa.</p> <p>-Percebemos a ausência de dois integrantes do grupo da empresa, Ca e In.</p> <p>- O grupo procura justificar a ausência dos dois, principalmente do In. Concordam que se ele encontra na verdade, desmotivado e que acaba se queixando de outros fatores como ar-condicionado, doença, trabalho para disfarçar o real motivo de suas ausências (este é o segundo encontro seguido que falta).</p>	<p>- A ausência do In chamou a atenção do grupo da Feps, pela observação de sua posição no Sociograma de mutualidades do grupo, em que se destaca a rejeição entre ele, O So e a Ni. Ele se encontra em um triângulo</p>

- A **Ra** inicia com a direção do grupo. Atua através da imagem do grupo. Após imagem, realiza atividade abrindo espaço para discussão dos papéis sociais de cada integrante. A discussão iniciou focada nos ausentes, principalmente no **In** e acabou ampliando para os outros integrantes.

- A atividade foi encerrada para intervalo.

de rejeição mútua, o que pode estar afetando no seu envolvimento com o grupo.

- Percebi que, quando o grupo sentia que o processo começava a mexer mais intensamente com as questões relacionais e pessoais de cada um, tentavam manter uma discussão mais superficial, talvez na tentativa de se preservar e proteger o grupo.

- Ao encerrar a atividade, senti que o grupo ficou profundamente mexido. O que me chamou mais atenção foi o **No**, pois, várias vezes, durante o processo, foi dada ênfase a sua postura, e a questão da sua paciência que já tinha sido trazido pelo grupo e por ele mesmo nos encontros anteriores. Senti que o **No** a partir de um certo momento permaneceu reflexivo; cabisbaixo, não olhava para o grupo.

- Senti que o grupo não

2. Notas Metodológicas (NM)	Comentários
<p>Iniciou-se com uma retomada de processo, que funcionou como aquecimento para um Sociodrama. Durante o Sociodrama, foram utilizadas técnicas como troca de papéis e duplo. Após Sociodrama, foi realizada uma atividade de reforço de vínculo entre o grupo organizacional (GO) e a equipe de intervenção (EI) que funcionou como um desaquecimento do Sociodrama realizado.</p>	

3. Notas Teóricas (NT)	Comentários
<ul style="list-style-type: none">- Sociodrama- Troca de papéis- Papéis sociais- Ego auxiliar- Duplo- Co-responsabilidade- Categoria do momento- Vínculo	

4. Notas Teórico/Práticas (NTP)	Comentários
<p>- Sociodrama: foi iniciado após retomada de processo através da imagem do grupo. A diretora pediu para que o grupo sentasse em círculo na posição escolhida durante a imagem.</p> <p>-Inversão de papéis: a diretora pediu para que cada integrante do grupo sentasse na posição do integrante à direita. A partir deste momento, cada um assumiria a postura do outro em sua posição atual.</p> <p>- Ego auxiliar: a direção trabalhou com três egos auxiliares. Dois ocuparam lugar dos ausentes e um acompanhou lado a lado com a direção.</p> <p>- Duplo: em alguns momentos durante o Sociodrama, algum ego auxiliar se colocava no lugar de alguém do grupo da organização (GO), a fim de complementar alguma fala ou a fim de desencadear o processo.</p> <p>- Co-responsabilidade: pôde ser reforçada durante todo o processo em que se trabalhou com os papéis sociais. Cada um manifestava a consciência da sua contribuição para o grupo e para o crescimento deste.</p> <p>- vínculo: houve reforço do vínculo entre GO e o EI durante a segunda atividade, quando, de uma forma diferente EI se apresentou para o grupo na tentativa de levantar aspectos positivos de cada um.</p>	

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Categoria do momento: foi evidenciada quando a Direção seguiu o momento do grupo adaptando o que antes havia sido planejado. Isso ocorreu na primeira atividade com a idéia do Sociodrama e na segunda atividade com a percepção de que o grupo precisava relaxar da atividade anterior e sair com maior leveza. | |
|--|--|

5. Notas de Direção (ND)	Comentários
<p>De início, achei que a imagem realizada pelo grupo no primeiro momento foi uma reprodução da imagem do encontro anterior. Talvez eu trabalhasse “em cima” dessa reprodução; usaria o ET para ir se colocando na imagem. Tentaria fazer com que eles fossem consolidando uma imagem real e espontânea do grupo naquele momento. Faria um Sociodrama, mas não sei exatamente como. Achei que a direção deste encontro foi extremamente cuidadosa e adequada com o grupo. Respeitou o momento grupal e fez com que eles saíssem leves e motivados para o próximo encontro.</p>	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)