



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE – UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA SOCIAL E POLÍTICA
LINHA DE PESQUISA: PROCESSOS SOCIAIS E RELAÇÕES INTERGRUPAIS
SARA RAQUEL VIEIRA DE ARAÚJO

**REPRESENTAÇÕES ACERCA DA DINÂMICA DE GRUPO EM CONTEXTO DE
TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E) –
INQUIETAÇÕES**

São Cristóvão - Sergipe

Junho, 2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

SARA RAQUEL VIEIRA DE ARAÚJO

**REPRESENTAÇÕES ACERCA DA DINÂMICA DE GRUPO EM CONTEXTO DE
TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E) – INQUIETAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do título de Mestre pelo Núcleo de Pós Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal de Sergipe.

Orientador (a): Prof. Dr. Marley Rosana Melo Araújo

São Cristóvão – Sergipe

2010

SARA RAQUEL VIEIRA DE ARAÚJO

**REPRESENTAÇÕES ACERCA DA DINÂMICA DE GRUPO EM CONTEXTO DE
TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E) –
INQUIETAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do título de Mestre pelo Núcleo de Pós Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal de Sergipe.

Orientador (a): Prof. Dr. Marley Rosana Melo Araújo

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luciana Mourão Cerqueira e Silva – Universidade Salgado de Oliveira

Prof. Dr. Marcus Eugênio Oliveira Lima – Universidade Federal de Sergipe

Profa. Dra. Marley Rosana Melo Araújo – Universidade Federal de Sergipe

Dedico este trabalho a todos os colegas que atuam em organizações de trabalho e que, assim como o autor desta pesquisa, buscam alinhar sua atuação com os princípios éticos e ‘humanos’ da Psicologia.

AGRADECIMENTOS

Durante os dois anos dedicados à construção desta pesquisa fez-se necessário contar com o apoio de diversos contribuidores, sem os quais esta trajetória teria sido muito mais difícil. Abaixo seguem poucas palavras para expressar meus sinceros agradecimentos:

À maravilhosa grandeza da vida, a qual mesmo através de acontecimentos avessos a nossa vontade sempre nos motiva a desejar assistir o nascer de outro dia;

A minha orientadora Marley Rosana, pela dedicação, parceria e empenho em me ajudar a construir um trabalho criterioso que sirva como material de consulta para os colegas que estão atuando de forma corajosa nas organizações de trabalho, mas sempre frisando que o trabalho de pesquisa é algo em ininterrupta construção;

Aos colegas de RH das empresas que permitiram o meu acesso para realização desta pesquisa, pela cordialidade com que me receberam e confiança depositada em meu trabalho;

Aos participantes desta pesquisa, os quais dedicaram parte de seu tempo para me receber e que se tornaram a essência deste trabalho;

A Universidade Federal de Sergipe e tudo que ela representa como condição de instituição de ensino pública que deve prezar pelo diálogo constante entre pesquisa, ensino e prática;

Aos meus pais Araújo e Enezilde, por terem me dado o exemplo da ética, perseverança e amor e que através destes princípios se fazem presentes em minha vida ‘sempre’;

Ao meu mano Clóvis Henrique, pelo companheirismo e pelo amor com que cuida de mim;

Ao melhor companheiro do mundo que por escolha mútua tornou-se meu esposo, Leo Roeder;

A minha amada amiga Nairete, exemplo de profissional ética, comprometida, apaixonada e apaixonante;

Ao meu primo, hoje doutorando, Rodrigo Braz por tudo que ele representa em minha vida, pela ‘docilidade’ e paixão pela vida;

Aos colegas do Banco do Estado de Sergipe e da VALE, especialmente Fátima Muritiba, minha primeira chefe, pela compreensão nos diversos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar ao mestrado;

As minhas famílias Garcia e Roeder, pelo incentivo em toda essa jornada, oportunizando momentos ‘necessários’ de descontração;

Ao meu amigo Daniel Rosas, pelo companheirismo e por ser uma pessoa tão grandiosa que me presenteia com sua amizade;

A minha cunhada Fernanda Roeder, que nessa reta final passou a estar presente de outra forma, mas sempre com seu exemplo de determinação e firmeza;

As minhas mascotes Fran e Peu, pela alegria e energia, as quais me fizeram companhia quando precisei ler ou escrever madrugada adentro.

“Um amor, uma carreira, uma revolução: outras tantas coisas que se começam sem saber como acabarão”.

Jean-Paul Sartre

RESUMO

As mudanças que vêm ocorrendo no universo corporativo desde a Revolução Industrial mudaram sobremaneira esse ambiente, especialmente no que diz respeito ao papel ocupado pelo trabalhador no cenário produtivo. Este passou a ser visto como condição de sucesso do negócio, desde que suas capacidades sejam desenvolvidas através das ações de qualificação, as quais ao mesmo tempo em que mantêm a empregabilidade do trabalhador, desenvolve habilidades exigidas pelo mundo do trabalho. O objetivo que direcionou os esforços desta pesquisa foi o de investigar as representações sociais acerca das técnicas de dinâmica de grupo em organizações de trabalho. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e que teve como participantes quinze trabalhadores de quatro empresas de ramos distintos de negócio. Todos os participantes da pesquisa foram submetidos a estas técnicas em contexto de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) entre os anos de 2008 e 2009. Para a geração dos dados foi utilizada a técnica de entrevista e para sua análise fez-se opção pela técnica de análise de conteúdo. A temática foi analisada a partir da perspectiva teórica da Psicologia Social, considerando três pilares conceituais: a teoria da Dinâmica de Grupo, reflexões acerca do mundo do trabalho e a teoria da Representação Social. Entre os principais resultados está a representação reificada dos entrevistados sobre a dinâmica de grupo como ferramenta de aprendizagem, capaz de provocar mudança de comportamento através da aplicação de atividades sistemáticas que provocam auto-análise e a transferibilidade do conhecimento para a situação real de trabalho, desde que conduzidas por um profissional com *expertise* e direcionadas a um público específico. No grupo temático sobre os ‘conceitos da DG’ é importante destacar o fato de que as representações sugerem uma relação direta com a prática, ou seja, as ancoragens dos sujeitos estão pautadas nas práticas sociais. O grupo temático ‘contexto de aplicação’ indicou que a DG permite criar um contexto para desenvolvimento de habilidades comportamentais e técnicas através da proposição de situações idênticas a vivências corporativas. Nas categorias do grupo temático ‘utilidade e efeito’ foi possível verificar o quanto as representações sobre a DG estão associadas a sua funcionalidade, finalidade e utilidade. Por fim, no grupo temático ‘representações de ineficácia’ os resultados revelam o entendimento de que a DG está longe de ser entendida como ferramenta descomprometida com a realidade social. Este trabalho pretendeu articular a reflexão sobre a representação social da dinâmica de grupo no contexto do mundo do trabalho, o que possibilita a análise dos impactos que tais técnicas têm nos processos organizacionais, além de propiciar problematizações sobre questões teóricas e práticas pertinentes ao campo das organizações.

Palavras-chave: Dinâmica de Grupo. Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. Representação Social.

ABSTRACT

The changes that are occurring in the corporate world since the Industrial Revolution greatly changed this environment, particularly with regard to the role played by workers in the productive scenario. This came to be seen as a condition for business success, as long as their skills are developed through qualification actions, which while maintaining the employability of the workers, develop skills required by the world of work. The objective that directed the efforts on this research was to investigate the social representations concerning the techniques of group dynamics in work organizations. This is a search with exploratory approach and that was made using fifteen workers from four companies of different branches of business. All participants were subjected to these techniques in a training context, development and education between the years 2008 and 2009. To generate the data, the interview technique was used and for its analysis, it was chosen the technique of content analysis. This theme was analyzed from the theoretical perspective of social psychology, considering three conceptual pillars: Group Dynamics' theory, reflections about the world of work and the theory of Social Representation. Among the key findings is the reified representation of the respondents on the group dynamic as a learning tool, capable of causing change in behavior through the application of systematic activities that provoke self-analysis and transferability of knowledge to real work situation, since conducted by a professional with expertise and targeted to a specific audience. In the thematic group on 'concepts of DG' is important to highlight the fact that representations suggest a direct relationship with the practice, ie, the anchors of the individuals are guided by the social practices. The theme group 'context of application' stated that DG can create a context for development of behavioral skills and techniques through the proposition of corporate experiences in similar situations. In the categories of the thematic group 'utility and effect' was possible to verify how the representations of DG are associated with their functionality, purpose and usefulness. Finally, the thematic group 'representations of inefficiency' results show the understanding that the DG is far from being understood as a tool uncommitted to the social reality. This study sought to articulate reflection on the social representation of group dynamics within the world of work, which enables the analysis of the impacts that such techniques have in organizational processes, in addition to providing problematizations on theoretical and practical issues pertinent to the field of organizations.

Keywords: Group Dynamics. Training, Development and Education - TD&E. Social Representation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PILARES CONCEITUAIS	18
2.1	DINÂMICA DE GRUPO	18
2.1.1	Origem e desenvolvimento do conceito de Dinâmica de Grupo	18
2.1.2	Movimentos de Grupo	27
2.1.3	As Propriedades Estruturais dos Grupos	34
2.1.4	Os Grupos nas Organizações	36
2.2	MUNDO DO TRABALHO	39
2.2.1	Organizações de Trabalho	39
2.2.2	Trabalho e Qualificação	43
2.2.3	Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E	46
2.3	A TEORIA DA REPRESENTAÇÃO SOCIAL	48
3	MÉTODO	60
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	60
3.2	UNIVERSO DE ESTUDO	60
3.2.1	Caracterização das organizações	62
3.3	ROTEIRO DE ENTREVISTA	63
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA	64
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	65
4	RESULTADOS	67
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES	67
4.2	CONCEITO DE DINÂMICA DE GRUPO	69
4.3	CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA DINÂMICA DE GRUPO	74
4.4	UTILIDADE E EFEITO	78
4.5	REPRESENTAÇÕES DE INEFICÁCIA	84
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
6	CONCLUSÃO	99
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista	108
	APÊNDICE B – Questionário sócio-demográfico	109
	APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido	111

LISTA DE FIGURAS

Figura1 - Mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador 43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Sexo dos entrevistados.....	67
Tabela 2 -	Escolaridade dos entrevistados	68
Tabela 3 -	Natureza da ocupação dos entrevistados	68
Tabela 4 -	Participação em dinâmicas de grupos em outros contextos	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Perspectiva do conceito de qualificação	44
Quadro 2 -	Origem organizacional dos participantes da pesquisa	61
Quadro 3 -	Empresa 1: Conceito da dinâmica do grupo	71
Quadro 4 -	Empresa 2: Conceito da dinâmica do grupo	72
Quadro 5 -	Empresa 3: Conceito da dinâmica do grupo	73
Quadro 6 -	Empresa 4: Conceito da dinâmica do grupo	74
Quadro 7 -	Empresa 1: Contexto de aplicação da dinâmica de grupo	76
Quadro 8 -	Empresa 2: Contexto de aplicação da dinâmica de grupo	77
Quadro 9 -	Empresa 3: Contexto de aplicação da dinâmica de grupo	77
Quadro 10 -	Empresa 4: Contexto de aplicação da dinâmica de grupo	78
Quadro 11 -	Empresa 1: Utilidade e efeito da dinâmica de grupo	80
Quadro 12 -	Empresa 2: Utilidade e efeito da dinâmica de grupo	82
Quadro 13 -	Empresa 3: Utilidade e efeito da dinâmica de grupo	83
Quadro 14 -	Empresa 4: Utilidade e efeito da dinâmica de grupo	84
Quadro 15 -	Empresa 1: Representações de ineficácia	86
Quadro 16 -	Empresa 2: Representações de ineficácia	87
Quadro 17 -	Empresa 3: Representações de ineficácia	88
Quadro 18 -	Empresa 4: Representações de ineficácia	89
Quadro 19 -	Categorias comuns	91

LISTA DE ABREVIATURAS

TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação

DG - Dinâmica de Grupo

1 INTRODUÇÃO

Desde o século XIX, com o advento do capitalismo, aconteceram grandes mudanças na esfera produtiva que transformaram radicalmente a relação do homem com o trabalho. A elementarização das atividades produtivas, para propiciar a produção em larga escala, provocou no trabalhador uma ruptura com o “*modus operandi*” da produção familiar que antecedeu esse período e que se caracterizava, principalmente, pela participação do indivíduo em todo o processo de produção.

Durante um longo período após a Revolução Industrial, houve no ambiente organizacional uma supervalorização do saber técnico, já que os estudos realizados no âmbito da Administração Científica do Trabalho focavam a descoberta de relações mais eficientes entre o homem e o maquinário fabril. A busca por essa eficiência partia do pressuposto de que o manuseio adequado dos equipamentos pelo trabalhador maximizava o lucro. Aqui, as habilidades técnicas prevaleciam em detrimento das habilidades comportamentais. Assim, a função dos departamentos de recursos humanos limitava-se ao desenvolvimento de ações que focavam a maximização do conhecimento técnico dos trabalhadores através da promoção de cursos voltados para esse fim.

No entanto, coube à Revolução Industrial, também, a responsabilidade de provocar grandes mudanças no mundo do trabalho em relação à estruturação social do mesmo. Na verdade, pode-se dizer que a grande alteração aconteceu em relação à forma de organização social, na qual grandes grupos de pessoas passaram a conviver em um mesmo ambiente de produção – a fábrica. Esse fato atribuiu ao cenário do trabalho a dinâmica própria dos grupos sociais, o que ocasionou o estabelecimento de uma nova ordem na qual, além da função econômica, a satisfação de necessidades sociais passou a ter importância fundamental.

Assim, com as constantes transformações ocorridas no cenário empresarial, além do conhecimento técnico, foi colocada em evidência, mais recentemente, a necessidade de as organizações desenvolverem ações com o objetivo de criar um ambiente propício à realização e satisfação de necessidades sociais, tais como aprendizagem, convívio, reconhecimento, pertencimento a um grupo, etc. A partir daí, as áreas de recursos humanos tiveram que agregar outras formas de gerir os recursos humanos das organizações que contemplassem essas necessidades sociais.

Essa constatação alterou a forma de relação entre empresa e trabalhador, já que este último passou a ser visto como capaz de promover interferências na produção, bem como ser

vulnerável a elas. As empresas começaram a perceber que aos trabalhadores não cabia a aplicação de simples técnicas de controle, tal como se fazia com os meios de produção. Era necessário estar atento aos movimentos dos indivíduos e dos grupos, de forma a desenvolver um ambiente favorável à realização de suas capacidades, o que, por consequência, resultaria em um aumento da produção.

Diante desse cenário, no qual existe a preocupação em substituir o controle por estratégias de envolvimento e comprometimento, as técnicas de dinâmica de grupo passaram a ser utilizadas com o objetivo de desenvolver competências organizacionais e individuais através da mobilização do comportamento, em um contexto social, coletivo. A construção de um espaço social no qual as interações sociais estão em evidência, na verdade, reproduz a situação real de trabalho, partindo da premissa de que o grupo ocupa posição central no espaço social dos indivíduos.

Pode-se dizer que verdadeiras mudanças sociais ocorrem, de maneira mais eficaz, quando validadas pelo grupo, reforçando comportamentos considerados ‘adequados’ pela organização entre os membros que a compõem. Dessa forma, o trabalho de grupo configura-se como o cenário dessas práticas e permite que, em um ambiente constituído para tal fim, as pessoas desenvolvam comportamentos com vistas à transferência de aprendizado para a função que ocupam. Soma-se a isso a acentuação da importância do grupo dentro das organizações, ratificando a necessidade de desenvolver os indivíduos em um ambiente de equipe.

Nesse sentido, desenvolver as relações humanas através da dinâmica de grupo significa criar um espaço de reflexão e vivência, no qual o grupo e seus membros podem conhecer novos conceitos e aprender novas formas de interagir, através do desenvolvimento de novas habilidades. Essa perspectiva somente é possível quando o fenômeno social é visto como construção social, o que significa dizer que somente é possível a sua produção, a partir de uma referência grupal. Vale ressaltar que o cenário descrito é o pano de fundo do *modus operandi* organizacional, o qual tem como foco o desenvolvimento dos trabalhadores para que possam desempenhar suas tarefas de maneira ótima, formando sujeitos mais ativos, participativos e qualificados.

O uso crescente de técnicas de dinâmica de grupo (DG) em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas empresas traz a necessidade de criar espaços de reflexão sobre esse instrumental, de forma a evitar a banalização do aparato de técnicas de dinâmica de grupo, que chega a ser comparado com simples atividades de recreação, sem nenhum efeito na prática profissional e no espaço de vida do indivíduo. Soma-se a isso a

necessidade de discutir e apresentar a teoria da dinâmica de grupo, que vai além de mero conjunto de ferramentas e jogos de equipe. Trata-se de um conjunto sistematizado de conhecimentos que busca entender o comportamento dos grupos, e promover uma melhor interação entre eles.

Através do levantamento das representações que os sujeitos têm sobre a DG aplicada em contexto de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), é possível discutir questões que remetem a reflexões sobre a sua utilidade em ações de qualificação, ou seja, sua viabilidade e funcionalidade em cenários de aprendizagem organizacional. O treinando acredita que as técnicas de DG facilitam o processo de aprendizagem e a transferibilidade do conhecimento? É legítimo usar tais técnicas em ações de educação corporativa?

Os resultados desta dissertação pretendem contribuir para a construção do conhecimento sobre as representações sociais das técnicas de dinâmica de grupo utilizadas no contexto de TD&E em organizações de trabalho, através dos discursos apresentados por pessoas submetidas a treinamentos com técnicas de DG entre os anos de 2008 e 2009. Estes discursos serão analisados considerando o contexto do qual são parte integrante e buscando perceber as concepções sobre a utilidade e efeito dessas técnicas na situação real de trabalho. Tem-se, então, como objetivo geral a investigação das representações sociais acerca das técnicas de dinâmica de grupo em organizações de trabalho. Especificamente o trabalho tem por objetivos:

- Identificar as elaborações conceituais sobre a dinâmica de grupo no contexto de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).
- Levantar as expectativas em relação à utilidade e efeito das técnicas de dinâmica de grupo.
- Verificar as associações entre treinamentos com uso de técnicas de dinâmica de grupo e os efeitos na situação de trabalho.

Para o alcance dos objetivos propostos, este relato de pesquisa está organizado em cinco capítulos: a introdução apresenta de que forma está estruturado todo o trabalho e introduz o leitor na temática da pesquisa. O segundo capítulo traz a fundamentação teórica construída a partir de três pilares conceituais sobre os quais a pesquisa está pautada. O primeiro pilar, 'Mundo do Trabalho', apresenta o contexto sobre o qual o fenômeno está delimitado, perpassando pelo histórico das organizações de trabalho e suas relações com o objeto da pesquisa, além de apresentar questões específicas do processo de treinamento,

desenvolvimento e educação (TD&E). O segundo pilar refere-se à teoria da ‘Dinâmica de Grupo’ e apresenta discussões aprofundadas sobre o tema, com destaque para as conceituações de dinâmica de grupo em relação com o contexto histórico em que foram constituídas, movimentos de grupo, propriedades estruturais e a relação com a organização. O terceiro pilar é a ‘Representação Social’, conceito pertencente à Psicologia Social, do qual a pesquisa se apodera para direcionar sua abordagem sobre o fenômeno.

O terceiro capítulo ocupa-se da descrição do método utilizado para realização da pesquisa, externando a relação com toda a abordagem teórica que permeia o entendimento do pesquisador acerca do fenômeno a ser estudado. Este capítulo apresenta a abordagem metodológica utilizada, as questões de pesquisa, o universo de estudo e o delineamento da pesquisa. Além disso, conta com a existência de um tópico com caracterizações sucintas das empresas com as quais os entrevistados mantêm vínculo empregatício.

No quarto capítulo, os resultados foram apresentados através de quadros e tabelas com as principais categorias temáticas oriundas das entrevistas realizadas. O capítulo cinco trata da discussão dos dados, articulando o eixo teórico que permeia toda a pesquisa com os resultados obtidos nas entrevistas. Este trabalho foi concluído no sexto capítulo, onde se descreveu como foram atingidos os objetivos e a importância desta pesquisa, apresentando sugestões para futuras dissertações.

2 PILARES CONCEITUAIS

Este capítulo apresenta os eixos teóricos centrais sobre os quais estrutura-se o presente trabalho. As temáticas foram abordadas com o esforço de articular a base teórica e a proposta de pesquisa, destacando as principais discussões sobre: dinâmica de grupo, mundo do trabalho e representação social.

2.1 Dinâmica de Grupo

Esta seção apresenta conceitos basilares sobre dinâmica de grupo (DG), movimentos de grupo e suas articulações com o contexto de trabalho.

2.1.1 Origem e desenvolvimento do conceito de Dinâmica de Grupo

A expressão dinâmica de grupo foi introduzida por Kurt Lewin em 1944 e fazia referência a um conjunto de teorias e sistemas que tinha o objetivo de compreender os fenômenos e princípios que regem a vida coletiva. Segundo Minicucci (2002), o termo dinâmica de grupo ainda pode ser encontrado com outros sentidos, como: expressão que serve à ideologia política e que acentua a importância da liderança democrática; conjunto de técnicas que podem ser aplicadas para o alcance de objetivos pré-definidos; e campo de pesquisa destinado ao estudo da natureza dos grupos, as leis e princípios que regem seu desenvolvimento.

[...] a expressão dinâmica de grupo não limita seu significado apenas ao campo de investigação dirigida no sentido de progredir no conhecimento da vida do grupo; também se refere a uma série de premissas valorativas, a uma série de objetivos de educação e a um conjunto de procedimentos mediante os quais possa ser mantida a ordem do grupo, para a obtenção do sucesso desses objetivos (MINICUCCI, 2002, p. 24).

Ainda em relação à definição do conceito dinâmica de grupo, também é entendida como o estudo dos pequenos grupos (MAILHIOT, 1991). Para o autor, esta definição tratou-se de uma opção estratégica de Lewin, pois partindo do entendimento dos fenômenos operados em grupos pequenos, havia a possibilidade de ampliar e generalizar as conclusões

para a compreensão dos macro-fenômenos. No entanto, chama-se a atenção para controvérsias teóricas em relação a essa concepção de dinâmica de grupo, já que nas principais obras de Lewin há preferencialmente uma abordagem de acontecimentos coletivos em âmbito de grandes sociedades, tal como o estudo sobre o processo de reconstrução das sociedades alemã e americana, após a Segunda Guerra.

Antes de prosseguir a análise do processo de constituição e estudo da temática Dinâmica de Grupo, faz-se necessário chamar a atenção para o momento histórico no qual a expressão foi criada. Kurt Lewin começou a constituir a sua obra na Alemanha, e a tônica de sua produção girava em torno da preocupação que tinha em acentuar a relação entre a teoria e a realidade, o que marca a sua obra com um direcionamento liberal e comprometido com a realização de transformações sociais. Com o advento do Nazismo (1933-1945), as idéias de Lewin conflitavam com o totalitarismo de Hitler, o que resultou em seu refúgio nos Estados Unidos por quinze anos.

Durante o tempo como refugiado, Lewin teve a oportunidade de ampliar sua perspectiva de análise social e realizou estudos comparativos entre as sociedades americana e alemã, inclusive sobre o processo de reconstrução cultural de ambas as sociedades após a Segunda Guerra Mundial, tendo como núcleo de análise a dinâmica do comportamento humano. Nessa época, nos Estados Unidos, grandes esforços estavam sendo empreendidos no processo de recuperação da sua economia após a crise de 1929, através da implantação de programas governamentais que tinham o objetivo de regular as relações econômicas e estimular o rendimento no âmbito da produção.

O recorte histórico apresentado acima é de fundamental importância para localizar a utilidade dos constructos teóricos elaborados por Lewin sobre a dinâmica social, de forma a atender a demanda de controle daquela época, pela qual se fazia necessária a regulação do sistema de produção para que os Estados Unidos pudessem se recuperar da Grande Depressão. Pode-se dizer aqui, que apesar de Lewin ter alcançado um de seus propósitos, a saber, seu empenho em estreitar as relações entre teoria e realidade, o mesmo se deu no cerne das relações de poder, no qual o conhecimento sobre os movimentos de grupo foi utilizado como mecanismo de controle dos fenômenos coletivos.

Em meados da década de 1930, houve nos Estados Unidos um significativo desenvolvimento da pesquisa empírica com grupos, dentre as quais Cartwright e Zander (1967) destacam quatro delas. A primeira, desenvolvida por Sherif (1936 *apud* CARTWRIGHT; ZANDER, 1967), refere-se à criação experimental de normas sociais. Nesta pesquisa, Sherif fez uma análise sistemática e teórica do conceito de norma social e realizou

experimentos sobre a origem das normas sociais entre grupos de pessoas. A definição de norma social relaciona-se à existência de costumes, tradições, regras, valores e outros critérios de conduta e que serve como quadro de referência na percepção que as pessoas têm de uma situação específica. Entre os resultados das pesquisas, percebeu-se que na ausência de uma norma social, os limites perceptivos individuais convergiam para um limite coletivo, específico do grupo, ou seja, os indivíduos buscavam agir dentro de um quadro de referência grupal. Tal conclusão ressaltou a influência decisiva do grupo na constituição do quadro de referência utilizado pelo indivíduo para reagir ao ambiente. A segunda teve Newcomb (1943 *apud* CARTWRIGHT; ZANDER, 1967) como responsável em realizar estudos para investigar o alicerce social das atitudes. Entre suas conclusões, através de estudos empíricos realizados no ambiente natural, está a de que as atitudes dos indivíduos estão fortemente relacionadas aos grupos de que fazem parte, no entanto, dependem da natureza da relação entre o sujeito e o grupo, bem como, reconhece que o grupo avalia seus membros a partir do grau de conformidade às normas impostas. A terceira pesquisa foi desenvolvida por Whyte (1956 *apud* CARTWRIGHT; ZANDER, 1967) em clubes sociais, organizações políticas e negócios ilícitos, grupos os quais ele veio chamar de sociedade de esquina. O resultado desta pesquisa descreveu minuciosamente a significação dos grupos para os indivíduos e para as estruturas sociais mais amplas, além de ter fornecido subsídios para pesquisas posteriores sobre a relação entre variáveis como liderança, *status* e coesão. A quarta pesquisa, desenvolvida por Lewin, Lippitt e White (1939 *apud* CARTWRIGHT; ZANDER, 1967), refere-se ao controle experimental da atmosfera do grupo ou estilos de liderança, cujo objetivo era investigar as influências dos diferentes estilos no grupo como um todo e em cada um dos participantes.

Os resultados das pesquisas supracitadas contribuíram para a criação de um ambiente propício ao surgimento da dinâmica de grupo, além de ter colocado em destaque os principais temas que viriam a fazer parte dos primeiros estudos realizados sobre a dinâmica dos grupos, tais como relações de poder, liderança, influência, conformismo, padrões, normas etc. Aqui cabe ressaltar, segundo Mailhiot (1991), o fato de Lewin ter indicado um método de abordagem dos fenômenos grupais numa perspectiva de pesquisa-ação, na qual a exploração verdadeiramente válida desses fenômenos só poderia se operar no próprio campo psicológico em que estão inseridos, já que dependem diretamente das formas das realidades globais que os envolvem.

Cartwright e Zander (1967) identificam duas condições que favoreceram o surgimento da dinâmica de grupo e que reúnem os dois cenários descritos acima. A primeira condição foi

o apoio da sociedade, a qual começou a investir, após a Primeira Guerra, em pesquisas sobre os fatores sociais, intensificando após a Segunda Guerra, principalmente por parte do governo e das empresas que buscavam o aperfeiçoamento das relações humanas. O elevado nível de especialização constitui-se como a segunda condição, na qual a curiosidade dos profissionais liberais das áreas de serviço social, educação, administração etc, impulsionou os estudos sobre a natureza da vida coletiva. Chama-se a atenção para os administradores, que a partir do processo de industrialização, com o conseqüente agrupamento dos trabalhadores no âmbito das fábricas, reconheceram explicitamente a importância da organização social do grupo de trabalho, das relações de poder, padrões informais que regem o comportamento e as atitudes dos indivíduos no contexto de grupo.

Já não era possível considerar uma redução da produtividade apenas como função de mudanças de iluminação, fadiga física e coisas semelhantes. Não era mais possível procurar uma explicação da mobilidade do operário apenas através de um homem econômico, procurando ganhar o máximo possível (CARTWRIGHT; ZANDER, 1967, p. 18).

Assim, percebe-se que a contemporaneidade do surgimento da expressão Dinâmica de Grupo reunia as condições de prosperidade para o desenvolvimento do campo conceitual em torno das relações sociais, bem como constituía-se em um campo fértil para aplicação dos pressupostos que regem os fenômenos sociais. Nesse ponto, Lewin atingiu o seu objetivo que era o de possibilitar a aproximação entre o que era produzido em esfera teórica e a demanda da realidade social.

O estudo dos fenômenos de grupo atribuiu um novo *status* à Psicologia Social, possibilitando a sua distinção da Sociologia. Mailhiot (1991) afirma que, graças a Lewin, podem-se reconhecer três ciências sociais fundamentais, a saber: (a) a sociologia, que se preocupa em destacar das realidades sociais seus aspectos formais ou suas estruturas; (b) a antropologia cultural, preocupando-se em alcançar o social através das suas dimensões históricas ou seus antecedentes; e por fim, (c) a psicologia social, que aborda as dimensões funcionais ou dinâmicas dos grupos. Além de Kurt Lewin, diversos autores contribuíram para o entendimento dos fenômenos de grupo, o que possibilitou a constituição de uma sólida matriz teórica em dinâmica de grupo.

Kurt Lewin (1970) estudou os fenômenos de grupo com grande profundidade e foi além do mero entendimento dos fenômenos dos pequenos grupos. Sua teoria propunha-se a analisar os princípios que regem a vida coletiva, além de revelar que não havia possibilidade de alterar comportamentos de grupos que não fosse através do entendimento de sua dinâmica, e não por meio de mudanças nos indivíduos. Segundo este mesmo autor “para ser estável,

uma mudança cultural precisa penetrar mais ou menos em todos os aspectos da vida de uma nação. Em suma, a mudança deve ser uma mudança de ‘atmosfera cultural’, não apenas uma mudança de itens isolados” (LEWIN, 1970, p. 62).

Na teoria de Lewin o grupo é entendido como uma entidade supra-individual, autônoma, e totalmente responsável por influenciar os indivíduos na aceitação e na mudança de padrões comportamentais. Tal compreensão torna-se bastante relevante para o entendimento do uso dos resultados das pesquisas com grupos para o exercício de formas de controle coletivo.

Elias (1994) analisa a trajetória histórica da relação entre indivíduo e grupo, partindo de um ponto no qual o indivíduo é completamente integrado ao grupo – sociedades primitivas, até o momento em que a *identidade-eu* sobrepõe-se à *identidade-nós*. Esse mesmo autor coloca um *continuum* existente entre as duas identidades, na qual a constituição do indivíduo dá-se simultaneamente a da própria sociedade. O social tem papel ativo no processo de constituição do sujeito, onde aquele fornece o *habitus*, conforme proposto por Elias (1994), que é individualizado pelo sujeito. O conceito de *habitus* é entendido como a composição social, individual e nacional dos sujeitos e relaciona-se a termos como identidade, composição, distinção etc. Assemelha-se ao conceito de *habitus* proposto por Bourdieu (2001), o qual destaca como função principal do *habitus* a referência social presente nas ações dos indivíduos. São traços regulares predominantes em um determinado grupo.

Cartwright e Zander (1967) ratificam a importância do estudo dos grupos para o entendimento do comportamento humano. Para eles, o conhecimento sobre aspectos como a constituição dos grupos, sua dinâmica, seu funcionamento são pré-condições para alcançar uma visão coerente do homem. Mas, assim como em Lewin, os autores colocam o indivíduo e o grupo em campos antagônicos, afirmando a prioridade do segundo em relação ao primeiro. Segundo Cartwright e Zander (1967, p. 04) “quer se deseje compreender, quer se deseje aperfeiçoar o comportamento humano, é preciso conhecer a natureza dos grupos”.

Ainda de acordo com esses autores, o interesse pelo estudo da natureza dos grupos remonta ao período entre os séculos XVI e XIX, no qual se constituiu uma série de especificações a partir das quais se podem identificar as melhores maneiras de se organizar a vida coletiva. Isto posto, fica claro a importância dessa temática bem antes da criação do termo dinâmica de grupo por Lewin, no século XIX.

Os estudiosos de dinâmica de grupo interessam-se, além da natureza dos grupos, pelas forças psicológicas e sociais envolvidas. Para Cartwright e Zander (1967), a dinâmica de grupo deve colocar-se como campo de pesquisa dedicado ao conhecimento da natureza, leis e

desenvolvimento dos grupos, bem como suas inter-relações com os indivíduos e com outros grupos. Ou seja, sua função deve estar pautada em fundamentar cientificamente a ideologia e a ação no campo coletivo.

Cartwright e Zander (1967) colocam quatro características distintivas da dinâmica de grupo, as quais a distinguem enquanto ramo do conhecimento ou especialização intelectual localizada entre as ciências sociais. A primeira delas é a acentuação da pesquisa empírica, inerente ao *zeitgeist* de uma época, o qual impõe às disciplinas que queiram se tornar autônomas a necessidade de empregar o método científico. A segunda é o interesse pela dinâmica e interdependência dos fenômenos, a qual busca estabelecer princípios gerais que determinem que sob influência de determinadas variáveis, os efeitos podem ser reproduzidos. A terceira é a importância interdisciplinar para todas as outras ciências sociais, o que significa que o estudo dos fenômenos de grupo não podia ser latifúndio de um determinado campo do saber. E a quarta diz respeito à aplicabilidade potencial dos resultados, o que estreita as relações entre o saber produzido e a sua extensão às situações reais.

Em relação à terceira característica que trata sobre a diversidade de orientações teóricas que influencia o estudo dos grupos, vale destacar algumas dessas orientações: (1) a teoria de campo de Lewin, segundo a qual o comportamento é derivado do “espaço social” ou “espaço de vida” do indivíduo, ou seja, deriva de um conjunto de determinantes interdependentes; (2) teoria da interação, que concebe o grupo como um sistema de interação; (3) as teorias de sistemas, que partilham da mesma concepção dos teóricos da interação; (4) a orientação sociométrica de Moreno, que se interessa pelas escolhas interpessoais que ligam grupos de pessoas; (5) a teoria psicanalítica, que acentua os processos motivadores e defensivos do indivíduo; e (6) a teoria cognitiva, ponto de vista que aborda a integração feita pelos indivíduos a partir das informações recebidas do mundo social e como estas influem em seu comportamento.

As características distintivas referidas por Cartwright e Zander (1967) refletem o esforço para possibilitar aos estudos em dinâmica de grupo o reconhecimento científico, movimento que estava em consonância com os próprios esforços das ciências sociais. Somase a isso, a realização de estudos que mostraram ser possível uma abordagem científica dos fenômenos coletivos, através de situações experimentais criadas para a observação e testagem de variáveis. Esse fato é percebido nitidamente através dos diversos experimentos desenvolvidos por estudiosos clássicos dos movimentos de grupo e que estão registrados nas principais obras sobre a temática. Entre os métodos mais utilizados, segundo Cartwright e

Zander (1967), estão o estudo de campo, o experimento natural, o experimento de campo, grupos naturais no laboratório e grupos artificiais no laboratório.

O fenômeno de grupo ganha validade científica após seu reconhecimento como fator determinante para o entendimento das relações sociais entre grupos, entre estes e o indivíduo e da sua dinâmica de funcionamento. Cartwright e Zander (1967) falam sobre quatro proposições básicas: a onipresença e inevitabilidade dos grupos, o que, de certa forma, naturaliza essa configuração social; a influência dos grupos sobre os indivíduos, através da mobilização de forças de coerção, de uniformização etc; a qualidade das conseqüências geradas pelos grupos, que podem ser boas ou más; e que o entendimento da dinâmica de grupo permite provocar comportamentos desejáveis. Todas as proposições supracitadas colocam o grupo como mecanismo dos processos sociais e sinalizam para o fato de que o comportamento individual somente pode ser modificado de acordo com alterações provocadas nos grupos. Tal afirmativa revela que, além do interesse científico no estudo dos movimentos do grupo, o conhecimento produzido tem impactos práticos diretos, permitindo o planejamento dos processos para o atingimento dos objetivos grupais, intensificando os melhores valores da sociedade e enriquecendo os recursos pessoais dos indivíduos. Isso propõe uma reflexão acerca do uso dos resultados dos estudos em dinâmica de grupo, além de fazer emergir a necessidade em problematizar a *práxis* da dinâmica de grupo vista pelo viés instrumental.

Embora a literatura clássica reconheça a dinâmica de grupo como conjunto de técnicas aplicadas para o atingimento de objetivos pré-definidos, esta definição é colocada à margem de uma análise mais aprofundada, tendo em vista o seu caráter meramente instrumental e aplicado. No momento em que o estudo dos fenômenos coletivos deu à psicologia social um objeto específico e que a diferenciava da sociologia, os experimentos para a compreensão dos movimentos de grupo tornaram-se o foco para que esta consolidação pudesse se dar. Na verdade, a dinâmica de grupo, enquanto ferramenta, constituía-se ao mesmo tempo em que se davam as descobertas sobre como os grupos operavam e os efeitos que seus movimentos tinham nos sujeitos.

A dinâmica de grupo, em sua perspectiva instrumental, é amplamente reconhecida como prática legítima em organizações e tem diversos fins: treinamento, desenvolvimento, educação, seleção, etc. Busca-se, nessas situações, utilizar o cenário grupal para problematizar, identificar e desenvolver habilidades individuais, buscando atingir uma situação desejada. É o que acontece em organizações de trabalho quando técnicas de dinâmica

de grupo são aplicadas para o desenvolvimento de competências ou comportamentos no sujeito, de forma a atender a uma demanda organizacional.

Segundo Minicucci (1992), as técnicas de grupo são os meios pelos quais os coordenadores de grupos buscam atingir suas finalidades durante o trabalho com os grupos. Entre os objetivos da aplicação de técnicas de dinâmica de grupo estão a aprendizagem, o desenvolvimento pessoal, treinamento, entre outros. Isso significa que a dinâmica de grupo em sua condição instrumental não pode ser descontextualizada do fim ao qual ela serve, seja a pesquisa ou algum procedimento técnico, tendo sempre que remeter às características processuais do grupo ao qual está ligada. “Ao confiar em excesso nas ferramentas que possuem à disposição, os coordenadores trocam os fins por meios, deixando de lado a avaliação das características dos processos grupais em progresso” (WACHELKE; NATIVIDADE; ANDRADE, 2005, p. 32).

Na verdade essa discussão é inerente ao próprio processo de constituição do campo conceitual da dinâmica de grupo e que, na maioria das vezes, é desprezada no âmbito da formação profissional. Pode-se dizer ainda, que a constituição da teoria da dinâmica de grupo é tema pouco explorado, o que limita a sua compreensão a um instrumental utilizado para adestramento de pessoas. Para alguns, “a dinâmica de grupo consiste na ciência da manipulação dos grupos” (MAILHIOT, 1991, p. 13).

O viés tecnicista da dinâmica de grupo quando apresentado sem o fundo teórico que o embasa, reforça a idéia de um instrumental alienado e associado ao exercício arbitrário do poder, ao invés de uma *práxis* contextualizada a partir da compreensão da dinâmica coletiva, na qual é ressaltada a relação entre indivíduo e coletividade, dentro de uma não linearidade, ou seja, onde ambos interferem um no movimento do outro.

Embora a discussão literária sobre o viés instrumental da dinâmica de grupo não ocupe posição de destaque em seu corpo teórico, o uso das técnicas passou a interessar a partir do momento em que se percebeu a influência que tais intervenções podem ter sobre a dinâmica dos grupos. Isso colocou algumas questões em debate, inclusive a que trata sobre a utilização de técnicas de dinâmica de grupo como mecanismos de controle e manipulação do comportamento dos grupos. Alguns contextos, como as organizações de trabalho e as militares, colocaram essa temática mais em evidência, em virtude da sua constituição e da sua função social, que favorecem debates acerca das relações sociais de poder e controle dos indivíduos e grupos.

Partindo, então, da idéia de uma configuração social que influi diretamente no comportamento individual e que resulta em conseqüências positivas ou negativas, a partir da

intenção de quem compreende os fenômenos grupais, torna-se primordial discutir as temáticas de controle e poder no âmbito do pragmatismo da dinâmica de grupo.

Todo responsável pela direção da vida de grupos precisa formular algumas hipóteses de trabalho sobre os valores que serão ganhos ou perdidos com qualquer tipo específico de atividade coletiva. Todavia, a essência da tarefa do pesquisador consiste em tentar verificar, empiricamente, quais são, na realidade, esses resultados (CARTWRIGHT; ZANDER, 1967, p. 42).

Enquanto que em grande parte da teoria em psicologia social é possível apontar para um social enquanto variável dos fenômenos individuais, a literatura clássica em dinâmica de grupo inverte essa ordem, apontando para o individual como variável dos fenômenos grupais. No entanto, cabe discutir sobre essa relação, já que esta implica a constituição de um sujeito passivo e que responde aos estímulos sociais, o que faz emergir com mais força a problemática do poder de coerção exercido pelos grupos sobre os sujeitos.

As discussões no âmbito das ciências sociais sobre a relação entre indivíduo e sociedade, a reflexão sobre essas duas entidades conceituais enquanto fenômenos distintos permeiam muitas produções teóricas. No entanto, percebe-se que o que há é um recorte que ora coloca o social como variável do indivíduo, ora o indivíduo como variável do social. Em dinâmica de grupo, parece ser o segundo o recorte escolhido para abordagem dos fenômenos.

No entanto, existe outra perspectiva no entendimento da relação entre indivíduo e grupo. Pode-se identificar na análise dos fenômenos coletivos em dinâmica de grupo, segundo os níveis de análise propostos por Doise (2002), a focalização em nível posicional que leva em conta as diferentes posições que os atores sociais ocupam no tecido das relações sociais, e analisa como suas posições modulam os processos intra e inter individuais, ambos constitutivos de dois níveis de análise, dentre os quatro propostos pelo autor. Doise (2002) propõe uma psicologia societal, que trabalha com a articulação entre os níveis de análise posicional e ideológico e que tem como objetivo uma aproximação entre indivíduo e grupo, já que nas pesquisas em psicologia social prevaleciam os níveis de análise focalizados nos acontecimentos intra ou inter individuais, concebendo assim indivíduo e grupo como entidades diferenciadas. Na verdade, Doise (2002) enseja a reflexão de que o processo de constituição dá-se ao mesmo tempo, nas relações entre sujeito e coletivo, no qual um interfere na realidade do outro.

Assim, cabe à teoria da dinâmica de grupo, como uma de suas fundamentações basilares, discutir a relação entre indivíduo e grupo, já que esta enseja as demais discussões acima citadas, como o poder, por exemplo. A importância dessa temática é visível, inclusive

no âmbito da Psicologia Social, o que permite identificar elaborações teóricas distintas sobre o mesmo fenômeno.

2.1.2 Movimentos de grupo

A influência do grupo sobre o comportamento dos indivíduos é afirmativa constante na maioria da literatura sobre dinâmica de grupo, sinalizando, inclusive, um caráter supra-individual do primeiro em relação ao segundo. Vale destacar que existem posicionamentos conceituais que defendem igual valor da influência do indivíduo no processo de constituição do grupo sinalizando para a reciprocidade dessa relação, ou seja, ao mesmo tempo em que o indivíduo constitui-se a partir do grupo, este último também se constitui a partir da interação dos indivíduos que o compõem. De qualquer modo, a participação do indivíduo em um grupo é um processo que nunca pode passar sem que sejam reconhecidos e percebidos efeitos em seus componentes, bem como no grupo.

O estudo dos movimentos de grupo apresenta aspectos desta relação – indivíduo x grupo – e destaca entre as principais forças que afetam os movimentos do grupo: força de uniformização, coerção, padrão social, influência social, aprendizagem de novos comportamentos, etc. Tais forças mostram a capacidade que o grupo tem no processo de constituição da identidade do sujeito, fazendo-o adotar novos comportamentos que reproduzem os valores e crenças vigentes no grupo do qual faz parte.

As forças que atuam no contexto grupal podem contribuir para promover mudanças na própria dinâmica do grupo, para uniformizar a conduta dos seus componentes, ou ainda podem servir para oportunizar mudanças planejadas, como acontece no contexto organizacional, no qual a dinâmica de grupo em sua condição instrumental é utilizada nos processos de educação corporativa. Neste caso, os técnicos em dinâmica de grupo utilizam o conhecimento sobre os movimentos de grupo para incitar mudanças nos indivíduos de forma planejada.

Para ser eficaz na manutenção do padrão da dinâmica grupal, o grupo lança mão de alguns movimentos que buscam anular as diferenças dos membros que o compõem, de forma a fazer prevalecer a orientação para alcance dos objetivos do grupo. Constitui-se um risco aos objetivos grupais as diferenças que surgem entre os indivíduos que o compõem. Segundo Cartwright e Zander (1967), em alguns grupos como a igreja, organizações e partidos, faz-se

necessário exercer pressão sobre os seus membros para a uniformização de comportamentos e atitudes. Essa pressão é exercida através de normas e objetivos expressos pelo grupo como sendo do grupo, aos quais os membros devem estar de acordo. Cabe aqui sinalizar que à dinâmica interna do grupo cabe uma série de mecanismos, por vezes não visíveis, que estão ativos e que têm o objetivo de criar ou manter a coesão.

Aqui pode ser inserida a definição de pressão de uniformização que, segundo Cartwright e Zander (1967), tem três funções: a locomoção coletiva que se refere ao atingimento de objetivo do grupo; a conservação coletiva, ou seja, a manutenção do grupo; e a realidade social, que consiste na criação da realidade de opiniões do grupo. A pressão de uniformização, então, seria condição básica para a existência de qualquer grupo que tenha objetivos a serem atingidos, já que cria uma atmosfera na qual está exposta a maneira de pensar e agir do grupo, e na qual qualquer diferença é vista como ameaça à coesão grupal, sendo veementemente banida.

A pressão de uniformização reconhece a existência de diversas individualidades no grupo e se constitui como o mecanismo que impõe limite a estas mesmas individualidades, já que a coesão grupal somente pode ser mantida através da imposição de padrões. Ao mesmo tempo, reconhece que existe uma contrapartida do sujeito como agente de mudança de padrões grupais. Aqui, pode ser sinalizado mais uma vez o antagonismo entre grupo e indivíduo, no entanto, vale destacar a perspectiva de um sujeito como agente ativo nesse processo de movimento de grupo, necessitando o grupo criar mecanismos que provoquem a convergência dos objetivos. O cenário do movimento grupal aparece como um *setting* de confronto entre forças de uniformização e forças de individuação.

Dessa forma, fica claro que a manutenção dos padrões sociais se dá no âmbito das relações de poder. French e Raven (1959/1969) falam de cinco bases de poder social: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder referente e o poder especializado. Cada um deles baseia-se em um mecanismo específico de controle que está intimamente ligado ao tipo e ao significado da existência do grupo. A organização militar, por exemplo, mantém seu padrão social basicamente pelo poder coercitivo. No entanto, vale ressaltar a coexistência, em algumas organizações, de mais de uma base de poder, o que pode acontecer pelo grau de complexidade das relações, como é o caso das organizações de trabalho.

O indivíduo, por sua vez, integra diferentes grupos, em diversos contextos, o que implica certa conformidade de atitudes e comportamentos com o grupo mais próximo, ou seja, aquele do qual faz parte naquele momento. Siegel e Siegel (1957/1967, p. 283) sinalizam a

existência de grupos de referência e grupos de participação, os quais podem ser definidos como “aqueles nos quais pretende participar” e “aqueles que têm importante influência nos valores e atitudes que aceita”, respectivamente. Tanto o primeiro como o segundo influem no comportamento do indivíduo, mesmo que entre este e o grupo existam valores e crenças antagônicos.

Este fato pode ser explicado através da definição do termo coesão, ou seja, “a capacidade de provocar forças em seus membros” (FESTINGER; SCHACHTER; BACK, 1950/1967, p. 305). Para a manutenção da homogeneidade de atitude e de padrões de atividade, o grupo utiliza esse poder para fazer com que os membros ajam e pensem da mesma maneira.

Outro fator ao qual podemos relacionar a força de coesão do grupo refere-se ao exercício de papéis pelo indivíduo, de acordo com as circunstâncias do grupo ao qual está ligado em um determinado momento. Segundo Moreno (1975 *apud* GONÇALVES, 1988, p. 66), “o termo papel, tal como é assimilado pelo Psicodrama, compreende unidades de representação teatral e de ação e funções sociais”. O papel torna-se sinônimo do funcionamento adotado pelo indivíduo em uma situação específica, na qual tem que reagir a situações considerando os aspectos envolvidos. A teoria dos papéis expressa certa complementaridade entre indivíduo e grupo, sendo que a ênfase encontra-se no indivíduo que assume um determinado papel numa dinâmica que o determina. Essa plasticidade comportamental do sujeito pode explicar a conformidade de suas atitudes em relação ao grupo de referência, proposta por Siegel e Siegel (1957/1967).

No entanto, também existem situações em que a influência exercida pelo grupo pode não encontrar ressonância no indivíduo, o que acaba por constituir os dissidentes do grupo. Entre os principais fatores que ocasionam a resistência à influência do grupo, conforme Festinger, Schachter e Back (1950/1967), estão: o grupo pode não exercer atração sobre o indivíduo; a comunicação pode não ser eficiente para atingir o indivíduo; ou a influência de outro grupo pode ser tão determinante, que anula a influência de qualquer outro grupo.

Entre os fatores de grupo que exercem atração sobre o indivíduo estão os objetivos do grupo. De acordo com Cartwright e Zander (1969, p. 425), “se um grupo tem finalidades claras e é eficiente para atingi-las, é geralmente grande a satisfação pessoal dos membros e elevado o moral do grupo”. A questão dos objetivos de grupo é bastante polêmica. Discute-se a temática menos como junção de objetivos individuais, e mais como um estado preferido e que orienta a ação do grupo para atingi-lo. Com essa definição, Cartwright e Zander (1969) resolvem a problemática dos conflitos grupais, quando há divergências de objetivos entre os

membros do grupo. Assim, o próprio objetivo funciona como determinante da escolha de um grupo ou outro pelo sujeito, a partir do nível de adequação entre os motivos individuais e o objetivo coletivo.

Nesse momento da análise dos fenômenos coletivos, coloca-se um sujeito essencial que escolhe, a partir de disposições permanentes de personalidade e das influências do ambiente social, o objetivo de grupo que mais se aproxima dos seus desejos. Mas após esse momento, uma vez membro de um grupo específico, a análise volta-se para a emergência do grupo como determinante dos comportamentos dos sujeitos, apesar de reconhecer que os grupos mais eficientes reúnem uma série de variáveis que atende as demandas dos seus membros.

“A fim de explicar o fato de que um objetivo do grupo pode provocar o comportamento dos membros do grupo, fazendo-os desempenhar determinadas atividades, em vez de outras, é necessário reconhecer que o próprio objetivo do grupo pode ser uma fonte de influência sobre seus participantes” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1969, p. 449).

O reconhecimento desse movimento de grupo pode ser percebido quando se vêem esforços empreendidos por organizações no sentido de massificar os seus objetivos e fazê-los integrantes ou aceitos como motivos individuais. Soma-se a isso ações relacionadas ao estímulo para que os membros do grupo participem do estabelecimento do objetivo coletivo, o que provoca um ajustamento dos motivos individuais ao estado desejado pelo grupo. Essa prática pode ser vista como uma estratégia de controle e anulação de conflitos que busca criar ou manter a coesão grupal através da manipulação do sujeito, já que, nem sempre, ele está consciente da discrepância entre os objetivos do grupo e os seus próprios objetivos.

Além de funcionar como fator decisivo para atração dos seus membros, o estabelecimento do objetivo do grupo define a interdependência entre eles. Após explicitado e reconhecido o objetivo do grupo, o mesmo organiza-se para a distribuição das atividades que irá proporcionar o atingimento do resultado desejado. “Pode-se, então, esperar que a natureza específica do objetivo do grupo exerça uma influência sobre a estratificação social dos seus membros” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1969, p. 453), o que interfere na posição que cada participante irá conquistar na teia social. De acordo com essa posição, são criados padrões relativos ao que o grupo espera do comportamento de cada membro, fator que será decisivo no processo de estabelecimento das aspirações pessoais e do reconhecimento social. É nesse jogo de forças, no qual o sujeito se esforça para atender a demanda de realização do grupo, e este, por sua vez, estabelece o que se espera do indivíduo, que se dá a constituição do espaço

coletivo, onde é difícil determinar onde começa o espaço social e termina o individual, e vice-versa.

Diante da discussão que trata sobre a necessidade do grupo de utilizar mecanismos específicos para promover a atração e manter a coesão grupal, os estudos realizados sobre o fenômeno da liderança provoca uma ruptura na forma como os estudos em dinâmica de grupo vinham sendo conduzidos. Até este momento o grupo parecia configurar-se como uma entidade supra-individual e que determinava o comportamento dos indivíduos. Contudo, o reconhecimento do estilo do líder como central para o funcionamento do grupo, muda o foco da discussão para a análise da influência do líder sobre o grupo, o que transfere a atenção do grupo para a pessoa e a influência desta sobre a dinâmica coletiva.

Aqui cabe deixar claro o que se entende como constituindo a definição de liderança para Cartwright e Zander. “A liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1969, p. 613). Assim pode-se destacar o papel funcional do líder, o qual tem por objetivo conduzir o grupo para o alcance do seu objetivo. Isso implica o fator contingencial presente na definição utilizada pelos autores mencionados, ou seja, qualquer membro do grupo pode assumir a liderança, a partir da adequação da pessoa com as tarefas a serem desempenhadas em contextos específicos para que o grupo possa lograr êxito. A situação é que determina o conjunto de ações que o líder deverá assumir.

A temática da liderança figura entre os temas mais estudados nas pesquisas realizadas sobre movimentos de grupo. Cartwright e Zander (1969) destacam o papel do líder como fundamental para a realização do grupo, atuando de maneira inter-relacionada com outros aspectos como o moral e a eficiência do grupo.

A constatação da liderança como fator que interfere, sobremaneira, nos aspectos do funcionamento do grupo é comprovado por diversas pesquisas. Entre elas vale citar a que foi realizada por White e Lippitt (1969)¹ e que comprova a relação entre o comportamento dos membros do grupo e o estilo de liderança adotado. Os resultados da pesquisa permitiram, entre outras, as seguintes generalizações: (a) quando sujeitos a um estilo de liderança *laissez faire*, ou seja, aquele líder que se ausenta completamente das interações com o grupo, as

¹ Esta pesquisa foi realizada em duas partes: um experimento exploratório e uma pesquisa mais extensa. O objetivo fundamental do primeiro estudo foi desenvolver técnicas para a criação e descrição de ‘atmosferas sociais’ de clubes de crianças, assim como para o registro quantitativo dos efeitos de diferentes atmosferas sociais sobre a vida do grupo e o comportamento individual. Dois graus de controle da vida do grupo, denominados ‘autoritário’ e ‘democrático’, foram usados como as variáveis experimentais. O segundo estudo teve vários objetivos. O mais importante consiste em examinar os efeitos sobre o comportamento do indivíduo e do grupo, de três variações da atmosfera social denominadas ‘democrática’, ‘autoritária’ e ‘*laissez faire*’ (WHITE; LIPPIT, 1969)

peessoas tendiam a uma menor satisfação e preferência para com o líder, e o trabalho era de qualidade inferior; (b) a liderança democrática, caracterizada pela constante comunicação e discussão das tarefas com o grupo, foi a que implicou em maior eficiência grupal e na formação de relações amistosas entre os membros do grupo e entre estes e o líder; (c) por último, a autocracia, postura de autoridade, revelou a formação de um clima hostil e de agressão, inclusive contra bodes expiatórios, somado a um alto nível de descontentamento.

A partir dos resultados da pesquisa acima, levanta-se a temática das relações de poder inerentes à problemática da liderança, já que o líder é alguém que exerce influência sobre outras pessoas e é capaz de modificar a atmosfera social. A liderança relaciona-se menos à ocupação de um posto formal, e mais a atos ligados a uma base de poder. As cinco bases diferentes de poder são as seguintes: (a) poder de recompensa, ligado à crença que haverá uma recompensa pela submissão à influência; (b) poder de coerção, decorrente da crença de que a desobediência implicará em castigo; (c) poder de especialista, ligado à posse de informações, habilidades e conhecimentos necessários ao exercício da liderança; (d) poder de referência, mantido pela identificação; (e) poder legítimo, decorrente da indicação para um posto (FRENCH; RAVEN, 1959).

Embora anteriormente já se tenha falado sobre a localização de cada membro do grupo e a sua interferência na teia social, quando se fala na posição do líder não fica claro o porquê da sua diferenciação, em termos posicionais, do restante dos membros. A partir da análise dos fenômenos de liderança parece haver, por parte dos estudos em dinâmica de grupo, a naturalização dessa figura, o que implica na observação feita por Lewin (1970) sobre a falta de autonomia dos grupos, e impõe como complementar o papel de direção para o alcance do estado desejado pelo grupo – função esta exercida pelo líder. Percebe-se então que a liderança parece configurar-se como mais uma força de preservação do grupo e de direcionamento para o alcance de seus objetivos.

No entanto, nem todo grupo exerce pressão de uniformização. Existem também pressões para a heterogeneidade, afinal em muitos grupos exige-se o desempenho de diferentes papéis, com exigências diferentes para cada um deles. Cartwright e Zander (1967) colocam que os padrões impostos ao grupo, ao mesmo tempo em que facilitam a execução da tarefa, provocam inquietação, inflexibilidade e redução da capacidade criadora de seus membros, o que ratifica a idéia de que esse movimento liga-se, principalmente, ao alcance dos objetivos do grupo, conforme exposto por Festinger (1957 *apud* CARTWRIGHT; ZANDER, 1967). É interessante perceber que ao mesmo tempo em que a pressão de uniformização sinaliza para o sujeito quais atitudes e comportamentos ele deve adotar para ser aceito pelo

grupo, permite também que após criado esse vínculo de pertencimento, o sujeito expresse seus pensamentos, mesmo que divergentes do grupo, de forma mais segura. “As pessoas que se sentem aceitas numa organização, aparentemente se sentem mais livres para pensar por si mesmas e para desviar-se dos padrões do grupo do que as inseguras quanto a sua aceitação” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1967: p. 214).

Os movimentos de uniformização têm uma relação de complementaridade com as forças de mudança nos grupos, e não de anulação como se pode pensar. A mudança é mediada pela sensação de pertencimento. A partir de um clima de identificação e aceitação é possível perceber uma maior receptividade a um novo sistema de valores.

O conhecimento dos movimentos de grupo supracitados é de fundamental importância para as organizações, já que estas fazem uso de técnicas em dinâmica de grupo para promover mudanças no comportamento dos grupos. Cabe ressaltar que qualquer processo de mudança afeta o indivíduo de três maneiras: estrutura cognitiva, valores e ação motora. Uma mudança na ação motora individual sucede a uma alteração na forma como a situação é percebida, ou seja, pressupõe a percepção de novos fatos e valores, já que em toda situação a ação dá-se de acordo com o campo percebido. Lewin (1970, p. 77) diz: “Unicamente por meio dessa mudança da percepção social é que é possível realizar mudança da ação social do indivíduo”. Esse fato ressalta a importância do contexto do grupo, seus valores e princípios, na orientação do comportamento dos indivíduos e do próprio grupo.

Segundo Lewin (1970), qualquer processo de mudança depende do estado e do caráter reais do grupo social em que ocorre, ou seja, a mudança não pode ser alcançada somente através da aplicação de técnicas específicas e alienadas, mas está intimamente relacionada com as características sociológicas do grupo em que ocorre, seus movimentos e sua dinâmica de funcionamento. Para este autor, o grupo social é algo mais do que a soma dos indivíduos, isso porque ao grupo social subtende-se uma ‘mentalidade grupal’, ou seja, um todo dinâmico com características próprias.

Um dos aspectos mais relevantes nos estudos levados a cabo por Lewin (1970) é o que confere ao grupo um *status* de unidade central para a promoção de mudanças sociais. Vale contextualizar que tais conclusões aconteceram em uma Alemanha e Estados Unidos pós-guerra, onde mudanças eram fundamentais para a reconstrução do moral daqueles países. Assim, qualquer mudança não pode limitar-se aos valores oficialmente reconhecidos, deve alterar, de fato, a vida real dos grupos, o que irá gerar uma mudança de valores culturais. Entre os princípios gerais apontados por Lewin (1970) estão: o de que a mudança, para ser efetiva, deve dar-se na atmosfera grupal e não em itens isolados; o sistema de valores do

grupo está interligado com a constelação de poder dentro dele, o que implica que toda mudança real de cultura de um grupo interliga-se com uma mudança da configuração do poder no interior do grupo e; a promoção de mudança nos métodos de liderança é uma maneira eficiente de efetuar uma mudança cultural no grupo.

Os princípios acima revelam que para realizar mudanças eficazes é necessário menos um foco em mudanças individuais, sendo mais indicado o conhecimento da dinâmica do grupo e do contexto no qual ela se dá. A inobservância desse aspecto acaba por acarretar mudanças superficiais e que não têm nenhum impacto no movimento coletivo.

2.1.3. As Propriedades Estruturais dos Grupos

A importância do estudo das estruturas dos grupos está no fato de que não há como compreender a dinâmica grupal sem fazer a distinção do papel que cada membro ocupa na dinâmica interna de uma determinada coletividade. A estrutura relaciona-se diretamente ao ‘lugar’ dos membros na sua relação mútua. Cartwright e Zander (1969) sinalizam a existência de várias nomenclaturas que são utilizadas como sinônimo do “lugar” ocupado pelo indivíduo dentro do grupo. São elas: *status*, posto, papel, parte, clique e subgrupo.

A estrutura interna do grupo influi diretamente no comportamento dos indivíduos e na realização do grupo, já que se relaciona com as expectativas criadas pela posição específica que as pessoas ocupam. Na verdade, a estrutura interna dos grupos pode ser vista como a base para a organização do seu funcionamento, da forma de relação estabelecida entre seus membros e do tipo de realização inerente. O mapeamento da estrutura possibilita a visualização das relações de poder, dos canais de comunicação, da distribuição de tarefas, ou seja, da dinâmica coletiva e das suas propriedades internas. “Quando um grupo adquire certa estabilidade na disposição de relações entre seus membros, pode-se dizer que está estruturado” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1969, p. 803).

Pode-se dizer, de certa forma, que a estruturação do grupo constitui-se enquanto força estacionária das relações, ou seja, cria um sistema auto-regulador das interações entre os membros, definindo papéis e um fluxograma específico entre eles. Identificam-se dois movimentos complementares, de diferenciação e de relação, nos quais há primeiramente a tendência para divisão de responsabilidades, ao mesmo tempo em que são definidos os elos ou ligações entre as diferentes posições.

Newcomb (1950 *apud* CARTWRIGHT; ZANDER, 1969) vê o conceito de posição como o menor elemento das sociedades e grupos organizados. Entende o papel como o comportamento adotado pelos ocupantes em suas diferentes posições e que estas, por sua vez, representam uma função reconhecida pelo grupo para o alcance de seus objetivos.

Existem três fatores, segundo Cartwright e Zander (1969), que tendem a provocar as diferenciações posicionais no grupo. O primeiro deles relaciona-se às exigências para a realização efetiva do grupo, o que resulta na especialização das atribuições e responsabilidades para facilitar a comunicação e a coordenação das relações. O segundo localiza-se em nível individual, e diz respeito às capacidades e motivações dos indivíduos para a execução de um determinado conjunto de atribuições e não de outro. O terceiro, o ambiente do grupo, indica a relevância do ambiente social no qual o grupo está inserido para a determinação da sua estrutura.

Os três fatores supracitados, responsáveis por provocar as diferenças posicionais entre os membros do grupo, privilegiam aspectos intra-grupo, intra-individual e inter-grupo, respectivamente. Ficam explicitados, então, três níveis de análise em dinâmica de grupo, os quais devem ser considerados em inter-relação: grupo – indivíduo – contexto. Assim não há como compreender a estrutura e funcionamento dos grupos desprezando a análise do contexto social ao qual pertencem, destacando suas regras, valores, crenças, estratificações sociais, assim como também é limitante a análise que privilegia somente aspectos individuais ou movimentos coletivos.

Um exemplo disso é que ao analisar a estrutura das relações interpessoais no grupo, não se pode deixar de lado a estruturação posicional dos sujeitos envolvidos, já que esta é responsável pela estrutura de poder interpessoal do grupo. Assim como, recomenda-se a contextualização do ambiente social, suas estratificações em classes sócio-econômicas, raciais etc, ou seja, fica reconhecido que os fenômenos sociais são realidades multidimensionais.

Ao mesmo tempo em que as estruturas de grupo têm relevância para análise dos fenômenos sociais, essa abordagem deve estar em constante diálogo com o cenário do qual faz parte, já que é daí que provém grande parte das regras de funcionamento que acabam por orientar as relações da própria dinâmica do grupo.

Mailhiot (1991) aponta para o fato de Lewin ter sido um dos pioneiros na constituição da *gestalt*, o que fica explícito em suas opções metodológicas e nos dois postulados da sua psicologia social: (a) Para Lewin, as atitudes sociais de um indivíduo ou as atitudes coletivas de um grupo somente podem ser compreendidas a partir do entendimento dos diferentes conjuntos sociais dos quais fazem parte; assim como, não é menos verdade, que esses mesmos

conjuntos sociais só fazem sentido quando vistos em relação de reciprocidade com as interações entre os indivíduos; (b) Em relação ao método, Lewin mostra-se radicalmente contra a decomposição do fenômeno a ser estudado de forma a possibilitar a sua reconstituição em laboratório, já que decomposto ele passa a não ter nenhum significado.

2.1.4 Os Grupos nas Organizações

Levando a teoria da dinâmica de grupo para o contexto organizacional, percebe-se a importância crucial em identificar os movimentos, estrutura e valores dos grupos, já que estes interagem diretamente com o comportamento individual, além de ser um dos grandes responsáveis pela manutenção ou mudança na cultura organizacional. Cabe aqui, portanto, partir da definição de grupo nesse contexto. Podem-se encontrar diversos conceitos, mas para efeito desse estudo, será considerado grupo como “um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinado objetivo, necessita de algum tipo de interação, durante um tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado” (ALBUQUERQUE; PALACIOS, 2004, p. 358).

A definição supracitada considera três aspectos para caracterizar um grupo: interação, objetivo e tempo. A questão da *interação* parece óbvia, tendo em vista que para confirmar a existência de um grupo faz-se necessário a coexistência entre indivíduos. O segundo aspecto parece ser o mais polêmico, e suscita diversas discussões sobre a viabilidade de um *objetivo* comum. Tal discussão remonta a relação entre indivíduo e grupo, já que se colocam como simultâneos no grupo – e por isso mesmo como sendo a base do conflito grupal – os objetivos individuais e os grupais, representando instâncias distintas. No contexto organizacional fala-se em objetivos organizacionais, os quais são responsáveis, junto a outros fatores, pela reunião de grupos com a finalidade de atingi-los. O *tempo* pode ser desdobrado como o aspecto responsável em atribuir aos grupos características padronizadas. Na verdade, cria o requisito que propicia a condição de grupo enquanto capaz de manter uma constante integração entre os sujeitos que o compõe.

Nas organizações, torna-se condição precípua considerar os grupos quando se fala de comportamento organizacional, já que a relação entre grupo e comportamento individual é bastante estreita.

[...] o grupo a que pertence o indivíduo constitui a base de suas percepções, ações e sentimentos. A maioria dos psicólogos preocupa-se tanto com aspectos destacados da vida mental do indivíduo, que tende a esquecer que a base do grupo social dá ao indivíduo a sua configuração (ALLPORT, 1970, p.07).

Vale ressaltar que não se limita a discussão à concordância de que o grupo é o único responsável em determinar os comportamentos individuais, como se existisse uma mente coletiva ou consciência grupal diferente da dos indivíduos que compõem o grupo. Segundo Morales (1994 *apud* ALBUQUERQUE; PALACIOS, 2004), um grupo de teóricos pré-experimentais cujos expoentes principais foram LeBon, McDougall e Freud defendia que os grupos se caracterizam realmente por uma psicologia diferente, irreduzível à psicologia do membro individual, mas igualmente real. Postulavam alguma versão da idéia segundo a qual, nos contextos grupais ou coletivos, os indivíduos eram possuídos por uma mente de grupo que transformava de forma qualitativa sua psicologia e sua conduta.

Na verdade, os padrões de grupo são estabelecidos muito menos pelas individualidades do que pela interação, que possibilita as construções coletivas. Ou seja, a interação prevalece sobre a idéia de uma mente coletiva que influencia completamente os indivíduos, assim como sobre a noção de grupo como conjunto de individualidades. Tal fato determina que o método mais adequado para abordar os fenômenos de grupo é aquele que contempla tais interações, e não somente observações que se limitam a identificar padrões de comportamentos individuais.

No ambiente organizacional fala-se em equipe de trabalho. Assim como grupo, o conceito de equipe de trabalho tem múltiplas variações a depender do aspecto valorizado. Guzzo e Dickson (1996 *apud* ALBUQUERQUE; PALACIOS, 2004) consideram a equipe de trabalho como indivíduos que se reconhecem como uma entidade social, interdependente por causa da tarefa que desempenha, e pertencente a um contexto social maior, a organização, que por sua vez, é afetada pelo desempenho do grupo. Nesta definição, a variável ambiente – o contexto organizacional – atribui uma especificidade à forma de funcionamento do grupo, o qual tem sua dinâmica orientada pelos padrões, valores, normas e poder do contexto ao qual pertence.

Pode-se dizer que, da mesma forma que a interação entre o grupo e seus membros promove mudanças significativas em ambos, possibilitando novas disposições estruturais e de funcionamento, a relação entre o grupo e o contexto no qual se encontra resulta em novas configurações grupais e ambientais. Não há como sair ileso após interagirem culturas e modos de funcionamento diversos. Vale ressaltar, no entanto, que o ambiente organizacional com sua especificidade de cultura, valores, padrão de funcionamento e normas as quais os grupos se

submetem, e até certo ponto aderem, sobrepõe-se a estes últimos, mas sem excluir a possibilidade de mudanças resultantes da interação. Tanto que o papel dos grupos para a consecução dos resultados organizacionais é tema freqüente de estudos nesse âmbito.

A experiência de Hawthorne comprovou o quanto as variáveis relativas ao funcionamento interno dos grupos no ambiente organizacional afetam e são afetadas por diversos elementos pertencentes ao contexto no qual se encontram. Esta experiência foi realizada por Elton Mayo através de estudos feitos entre os anos de 1927 a 1933 e tinha por objetivo inicial estudar a fadiga, os acidentes, a rotação do pessoal (*turnover*) e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados. Também foi motivada por um fenômeno apresentado de forma severa à época na fábrica: conflitos entre empregados e empregadores, apatia, tédio, alcoolismo, dentre outros. No entanto, os resultados da pesquisa acabaram por revelar outros fatores mais significativos da influência no comportamento dos grupos, que diziam respeito à estrutura e funcionamento interno desses grupos e sua relação com a organização.

Entre os elementos que afetam a estrutura das equipes de trabalho podemos citar, conforme assinalado por Albuquerque e Palacios (2004): (a) *normas*, as quais podem ser coincidentes ou não com as regras organizacionais e que têm o objetivo de estabelecer os padrões de comportamento aceitos pelo grupo, ou seja, indicar o que é esperado de seus membros; (b) *papéis*, que definem os comportamentos e resultados esperados de acordo com o papel que o indivíduo desempenha; e (c) *status*, relacionado ao reconhecimento que o indivíduo tem no grupo.

Assim, tomando a organização como um grupo ou um conjunto de grupos inter-relacionados, percebe-se que tais elementos influenciam sobremaneira a relação entre eles – grupo e organização. Segundo Castilho (1999, p. 65), “independente dos padrões e procedimentos explicitados pela organização, os grupos servem de sistemas de regulação para seus membros”. Quanto maior for a atração do grupo sobre seus membros, em igual proporção aumenta a coesão grupal, ou seja, o grupo passa a ter grande representatividade na influência do comportamento de seus membros. Isso implica em uma questão ética – o papel dos grupos de trabalho na criação de uma identidade grupal, responsável em manter o *status quo*, “preservando atitudes e crenças ‘corretas’ sobre a organização” (p. 66). Essa discussão remete ao debate sobre relações de poder no ambiente organizacional, já que todo movimento de grupo ou qualquer intervenção neste tem uma implicação ética no que se refere a sua finalidade. Trata-se de decidir sobre uma ação de emancipação ou de controle dos indivíduos e grupos a partir do conhecimento dos grupos sociais.

O reconhecimento do papel dos grupos no contexto organizacional resultou na adoção de práticas que reproduzem situações grupais em ambientes constituídos para este fim, com o objetivo de criar um cenário favorável ao atingimento dos objetivos organizacionais. O uso freqüente de técnicas de dinâmica de grupo tem, exclusivamente nesse contexto, dois significados, quais sejam: ao mesmo tempo em que reconhece o valor crucial dos movimentos de grupo e estimula a sua perpetuidade, também busca exercer controle sobre a dinâmica dos grupos, de forma a influir diretamente para o alinhamento entre os grupos e as metas organizacionais.

2.2 Mundo do Trabalho

A presente seção discute aspectos inerentes ao mundo do trabalho, bem como apresenta os principais conceitos relacionados à temática da educação corporativa, especificamente os assuntos: capacitação, treinamento, educação, etc.

2.2.1 Organizações de Trabalho

A palavra trabalho, em sua etimologia, significa *tripalium*, *trabacula*, instrumentos associados à tortura. Em mitologia, o mito de Sísifo descrito na Odisséia de Homero² fala sobre um trabalho sem significado, embrutecedor, e que não exige a mobilização da plenitude das capacidades do ser humano (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Essa articulação entre trabalho e sofrimento parece prevalecer até hoje no mundo ocidental.

O trabalho humano, mesmo sem se configurar inicialmente como instituição social, está presente desde os primórdios da humanidade. Na antiguidade, Platão e Aristóteles exaltavam a ociosidade. O trabalho – entendido como trabalho braçal – era considerado inferior e degradante.

No período que compreendeu os séculos anteriores à Revolução Industrial, a atividade produtiva era artesanal e manual. Aqui, a relação com o trabalho mantinha uma estreita significação com a própria subsistência, ou seja, em sua condição originária, o trabalho deriva

² Por ter desafiado os deuses, Sísifo foi condenado a empurrar eternamente montanha acima uma rocha que, pelo seu próprio peso, rolava de volta tão logo atingisse o cume. Camus (2000 *apud* BORGES; YAMAMOTO, 2004) propõe que o desespero de Sísifo não está na subida, já que o esforço empreendido nesta não deixa espaço para outros pensamentos; mas na descida, por não exigir esforço algum que desvie a atenção da constatação da inutilidade daquele trabalho.

de necessidades naturais (fome, sede etc), e concretiza-se através da relação entre os homens ou entre estes e a natureza. “[...] a sociedade medieval era predominante agrária. A hierarquia social era baseada nos laços do indivíduo com a terra e o sistema social por inteiro repousava em base agrícola” (HUNT, 1981, p. 31).

Foi o aumento da produção agrícola, a partir da introdução de novas tecnologias ao processo de cultivo da terra, que provocou profundas mudanças, as quais resultaram no esfacelamento do feudalismo medieval e no início do capitalismo. Segundo Hunt (1981), o artesão foi compelido a mudar para a cidade e tornar-se operário, em detrimento do cultivo da terra, que já não garantia a sua sobrevivência. Assim, à medida que crescia uma força de trabalho caracterizada por pouco ou nenhum capital, crescia em igual proporção o controle capitalista, que passou a consumir a força de trabalho daqueles que não tinham nada mais para trocar ou vender que não fosse o seu próprio trabalho.

Iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, a Revolução Industrial expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX, estabelecendo uma nova relação entre capital e trabalho. Caracterizada, essencialmente, pela inserção de novas tecnologias no processo produtivo, a revolução ocasionou uma série de mudanças em nível econômico e social, entre as quais se podem citar a especialização da produção, o intenso deslocamento da população rural para as cidades e a aglomeração de grupos de pessoas em um mesmo ambiente de produção – a fábrica. Aqui, cabe ressaltar a contradição trazida por essa nova configuração, a qual ao mesmo tempo em que promovia uma notável necessidade de sociabilidade, também provocava a atomização do trabalho e, por conseguinte, das relações humanas.

O capitalismo resignificou o pensar sobre o trabalho estabelecendo uma nova configuração social, na qual se pode identificar a centralidade que o trabalho passou a ocupar na vida das pessoas. Enquanto que inicialmente o trabalho confundia-se com a própria manutenção da condição de ser humano, ou seja, ligava-se diretamente à subsistência, o advento do capitalismo agrega-lhe outros valores que atribuem ao trabalho a condição de mantenedor e base das relações de produção capitalistas. Marx (1975 *apud* BORGES; YAMAMOTO, 2004) estabelece uma diferenciação entre trabalho produtivo e improdutivo, na qual o primeiro é aquele que aumenta a mais-valia – nome dado por Karl Marx à diferença entre o valor produzido pelo trabalho e o salário pago ao trabalhador, que seria a base da exploração no sistema capitalista (ROSDOLSKY, 2001) – e que valoriza o capital. O trabalho, então, passou a ter seu significado fortemente atrelado à maximização do lucro, o que provocou uma brusca alteração nas formas de significá-lo.

Diante desse novo cenário – onde de um lado estão os donos dos bens de produção, e do outro os trabalhadores, que vendem a sua mão-de-obra – o trabalho apresenta-se sob a forma de mercadoria e, portanto, possuidor de determinadas características: (a) alienante, pois desconhece a totalidade do processo produtivo; (b) explorador, já que se encontra baseado, exclusivamente, na produção da mais-valia; (c) humilhante, afetando negativamente a auto-estima; (d) monótono; (e) discriminante, em virtude da classificação que estabelece entre os homens; (f) embrutecedor à medida que nega o exercício das potencialidades humanas; e (g) submisso (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Tais características ocasionaram a alienação do processo produtivo, promovendo a falta de identificação do indivíduo com o processo e o produto do seu trabalho.

O modelo *taylorista-fordista* – baseado no *Taylorismo* ou Administração Científica do Trabalho e que foi desenvolvido pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado pai da administração científica, e no *Fordismo*, caracterizado pelo modelo de produção em massa desenvolvido por Henry Ford na primeira metade do século XX – ficou caracterizado pela especialização da produção. A tônica do processo produtivo baseado nesse modelo estava sedimentada nos seguintes pressupostos: (a) preparação dos trabalhadores, pois acreditava que oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade; (b) planejamento, que partia da idéia de que qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que fosse determinada uma metodologia própria, visando sempre o seu máximo desenvolvimento; e (c) controle, que tinha o objetivo de que o trabalho fosse executado de acordo com uma seqüência e um tempo pré-programados. O trabalhador é visto como uma peça da engrenagem, completamente desprovido de suas intencionalidades humanas. O foco estava na maximização da produção.

É ingênuo pensar que a transição da lógica de produção familiar para a lógica capitalista aconteceu sem maiores problemas. Diante do novo arranjo social produtivo, foi necessário o desenvolvimento de ideologias que colaborassem para a acomodação das inquietações dos trabalhadores. Como exemplo disso, Weber (1967 *apud* BORGES; YAMAMOTO, 2004) fundamenta no protestantismo a base para a manutenção de uma ideologia que supervaloriza o trabalho em detrimento ao ócio. Essa mesma ideologia reforça valores como submissão, obediência e centralidade do trabalho, o que acabou sendo designado como glorificação do trabalho ou construção ética do trabalho. O *keynesianismo* ou Sociedade do Bem-Estar, datado de 1930, é outro exemplo. Este sugere o consumo como

aliado da prosperidade, o que provoca o estreitamento do vínculo entre consumo e produtividade.

Com a queda da ideologia da sociedade do bem-estar, em virtude de um contexto socioeconômico desfavorável, outros cenários se constituem e resultam em novas formas de relação do homem com o trabalho. “A adoção de novas tecnologias na produção – informática e automação –, a revolução nos meios de comunicação e o surgimento de novos estilos de gestão estão entre as mudanças de maior impacto” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 48).

A reestruturação produtiva, decorrente das mudanças socioeconômicas e tecnológicas provocadas pela globalização, caracteriza-se pelas novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais e institucionais. A competitividade, característica do mercado globalizado, passa a ditar as regras no âmbito das organizações de trabalho, com o objetivo de reduzir custos e racionalizar recursos. Os avanços tecnológicos e a interface destes com o cenário produtivo, talvez tenham se configurado como a principal marca da globalização, já que a mão-de-obra não mais atendia às exigências para operar o parque tecnológico decorrente da reestruturação em questão. Assim, surge a necessidade de ações para qualificar a mão-de-obra, de forma que esta possa atender às demandas inerentes ao processo de inovação tecnológica.

Bastos (2004) aponta para o surgimento de um novo paradigma – especialização flexível – em contraposição ao paradigma *taylorista-fordista*. Os processos de trabalho começam a se tornar mais flexíveis e outros padrões na busca da produtividade são eleitos: Controle de Qualidade, Gestão Participativa, Qualidade Total etc. Aqui o trabalhador começa a fazer parte do processo decisório. Passa a ser exigida dele habilidade para trabalhar em grupo e para negociar. Há uma diferença marcante neste modelo: o bem-estar deixa de ser algo compensatório e adquire *status* de insumo necessário para a realização da tarefa. Passa a existir uma preocupação em substituir o controle por estratégias de envolvimento e comprometimento.

A forma de organização do trabalho passa por alterações significativas, como a ênfase no modo de gestão participativo e nos grupos distribuídos em células produtivas (RODRIGUES, 2001). Os novos desafios do mundo do trabalho passam a girar em torno de questões como a criação de cenários que estimulem a constante qualificação do trabalhador, em virtude da instabilidade dos vínculos de trabalho e das mudanças constantes no cenário produtivo. Faz-se *mister* um trabalhador preparado para lidar com um trabalho no qual as tarefas tornam-se cada vez mais complexas, em virtude da impossibilidade de padronização e imposição de ritmo de trabalho.

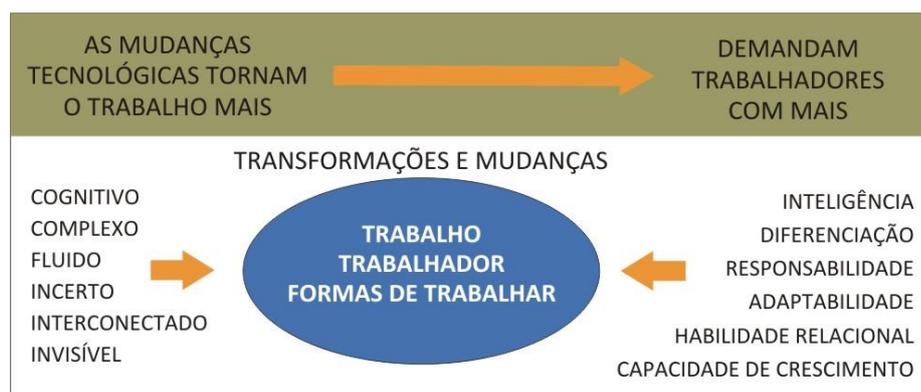
2.2.2 Trabalho e Qualificação

Apesar das mudanças apresentadas no capítulo anterior estarem relacionadas a transformações ocorridas no cenário produtivo, ou seja, na relação homem – capital, vale frisar que seus impactos são amplamente vistos em toda a dinâmica de funcionamento de uma sociedade, desde as diretrizes educacionais estabelecidas pelo Estado até a maneira com a qual os indivíduos passam a se relacionar com a questão do emprego / desemprego.

A relação entre as mudanças tecnológicas e as novas demandas impostas ao trabalhador em relação a desempenho e qualificação pode ser vista de forma esquemática na Figura 1 – modelo desenvolvido por Howard (1995 *apud* BASTOS, 2004).

Figura 1 – Mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador

Fonte: Adaptado de Bastos (2006)



De acordo com o modelo acima, passou a ser exigido dos trabalhadores um conjunto de competências que pudesse atender às demandas dessa nova configuração sócio-econômica, principalmente no que diz respeito a habilidades cognitivas e relacionais. O indivíduo já não conta mais com um cenário estático, onde as atividades desenvolvidas caracterizavam-se pela repetição e ritmo elevado, mas com processos de informatização em pleno desenvolvimento e com o gerenciamento da informação figurando como principal recurso estratégico. Soma-se a isso a necessidade de habilidades relacionais que propiciem condições de exercer atividades em equipe, de maneira interconectada.

Segundo Sant'Anna (2002), as organizações de trabalho passaram por um processo de modernização em suas várias dimensões – cultural, administrativa, de gestão, política – que resultou em impactos diretos no comportamento do trabalhador, o qual passou a preocupar-se constantemente em estar bem informado, qualificado para o trabalho, ou seja, em

aprendizagem contínua. Todo o processo de formação do trabalhador passou a ser pensado em termos de processos, e não mais de tarefas.

A qualificação passa a ser o processo pelo qual o trabalhador pode criar condições de manter-se empregável ou empregado, já que através de ações de qualificação ele desenvolve as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. Dessa forma, o tema qualificação não se trata de uma discussão exclusiva de ambientes organizacionais, mas pode ser ampliada até o âmbito da sociedade através da macro discussão sobre o desemprego, por exemplo.

No entanto, antes de ampliarmos as discussões sobre qualificação, há que se destacar algumas das dimensões apontadas por Bastos (2004) sobre este conceito, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Perspectivas do conceito de qualificação

Marx	Conjunto de condições físicas e mentais empreendidas nas atividades de produção responsáveis em maximizar a mais-valia.
Friedman – <i>matriz substancialista ou essencialista</i>	Relação entre complexidade da tarefa e o domínio necessário para executá-la.
Pierre Naville – <i>matriz relativista</i>	Fenômeno de que resulta de processos sociais e que se alteram ao longo do tempo e dos contextos.

As três perspectivas apresentadas chamam atenção para vieses diferentes sobre a temática da qualificação. Na perspectiva *marxista*, a capacidade do trabalhador é considerada condição fundamental para a produção capitalista. Ou seja, a qualificação é vista como um fator das variáveis: esforço do indivíduo e lucro. A perspectiva *essencialista*, segundo Tartuce (2004 *apud* BASTOS, 2004, p.29), coloca a qualificação como a “qualidade do trabalho e o tempo de formação necessário para realizá-la”. Aqui é analisada a adequação entre as habilidades do trabalhador e a demanda da tarefa, o que reflete uma forte influência do modelo *taylorista-fordista*, e que ainda é bastante comum em alguns sistemas produtivos atuais. Já o modelo *relativista*, do sociólogo francês Pierre Naville, apresenta uma perspectiva histórica a qual define e entende a qualificação como “algo” processual e imbricado com acontecimentos históricos, relações de poder, etc.

[...] diferentemente de Friedman, portanto, não basta pensar apenas na qualificação do trabalhador e na do trabalho, mas é preciso relacioná-las e ver os conflitos existentes entre as qualificações adquiridas pelos indivíduos e as qualificações requeridas pela indústria – ou seja, pela sociedade, para satisfazer suas necessidades (TARTUCE, 2004 *apud* BASTOS, 2004, p. 29).

Assim, Bastos (2004) conclui que, apesar da diversidade apresentada sobre o conceito de qualificação, podem-se identificar três concepções gerais: (1) conjunto de características das rotinas de trabalho e de capacidades adquiríveis por treinamento; (2) grau de autonomia do trabalhador e; (3) construção social multideterminada. Não cabe aqui discutir a predominância de uma ou de outra no cenário produtivo atual, mas perceber que elas coexistem em contextos diversos, a depender da relação capital – trabalho estabelecida. No entanto, para efeito desse estudo, no qual as estratégias em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (TD&E) são encaradas como mecanismos de qualificação do trabalhador para atender à demanda de desempenho e de empregabilidade, há de se ficar atento ao aparecimento dessas noções nos discursos dos sujeitos estudados.

O conceito de empregabilidade mantém uma relação direta com o de qualificação e formação profissional, já que segundo Aranha (2001 *apud* MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006, p. 42) o termo pode ser definido como “a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção do seu emprego, por meio de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento”. Os termos qualificação e formação profissional são vistos como instâncias teóricas distintas, onde este último é visto como ações mais amplas e ligadas ao desenvolvimento das capacidades técnicas, teóricas e operacionais dos indivíduos para produção de bens e serviços, partindo tanto da iniciativa das empresas como de instituições educativas (CATTANI, 2002 *apud* MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

No entanto, a distinção exposta acima não faz muito sentido ao analisar a realidade educacional, a qual independente de local – empresa ou instituição de educação – preconiza o preparo do indivíduo para o mercado de trabalho, sendo que nas empresas essa formação ou qualificação dá-se muito mais em nível de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) voltadas para “busca da qualidade e produtividade, polivalência, enriquecimento das tarefas e aumento das responsabilidades dos trabalhadores” (PUENTE-PALACIOS, 2006, p. 43).

É estéril abordar a relação entre qualificação e trabalho apenas sob a retórica marxista que ressalta o papel de adequação e manipulação dos indivíduos para alcance dos objetivos do sistema capitalista. A discussão hoje deverá direcionar-se, também, para a análise dos efeitos das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) no desenvolvimento das capacidades do indivíduo, na transferibilidade do conhecimento para a esfera da *práxis* profissional e na maneira como se atribui sentido a esse fenômeno.

2.2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E

A partir do cenário de trabalho exposto, o qual relata diversas mudanças, inclusive na gestão da aprendizagem dos empregados, vista agora como requisito de sustentabilidade do negócio, pode-se afirmar que a educação corporativa deixou de ocupar posição secundária nas discussões inerentes a este âmbito. As ações de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa podem ser reconhecidas como pertencentes à temática da aprendizagem e passaram a ser tratadas dentro do contexto ao qual se vinculam, resultando em abordagens diferenciadas para a educação no contexto organizacional.

Foi com a Segunda Guerra Mundial que as ações de treinamento tiveram grande desenvolvimento e passaram a chamar a atenção da área organizacional, já que revelaram sua eficácia no atendimento às demandas de adequação entre habilidades individuais e necessidades de adaptação a tarefas específicas. Entre as práticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, as ações de treinamento, desenvolvimento e qualificação do trabalhador são as que ocupam posição central, o que revela a necessidade constante de realização de ajustes entre o indivíduo e o trabalho, bem como de desenvolvimento de habilidades que potencializam o seu desempenho profissional. Outro termo utilizado nesse contexto é o de educação, que é definido como ações que têm o objetivo de promover a formação e qualificação contínua dos trabalhadores.

O atual cenário do mundo do trabalho tem exigido, por parte das organizações, o desenvolvimento de ações relacionadas à gestão de pessoas que tenham o objetivo de criar um ambiente propício à aprendizagem, no qual os trabalhadores possam exercer e expressar suas capacidades e habilidades. As ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) corporativas visam desenvolver habilidades técnicas e comportamentais nos trabalhadores possibilitando um desempenho satisfatório em relação ao conjunto de atividades do qual são responsáveis, assim como buscam potencializar as habilidades relacionais. “A natureza mais interconectada com que o trabalho passa a ser realizado (em equipes) demanda, ainda, um trabalhador com habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de solucionar conflitos, entre outras” (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 28).

Vargas (1996 *apud* BORGES-ANDRADE, 2006) define treinamento e desenvolvimento como a aquisição programada de conhecimentos que provocam mudanças comportamentais, afetivas e cognitivas por meio da internalização de novos conceitos, normas

ou valores e da aprendizagem de novas habilidades. As ações de TD&E estão intimamente relacionadas à mudança comportamental, ou seja, o objetivo de toda medida de treinamento e desenvolvimento é provocar um impacto no comportamento.

Já por qualificação do trabalhador, entendem-se ações que estão além da simples capacitação para o melhor desempenho em uma determinada tarefa. A qualificação é tomada em uma perspectiva a partir da qual é vista como constructo social, ou seja, “trata-se de um processo socialmente construído em situações históricas concretas” (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 31). Isto quer dizer, que as ações de qualificação sobrepõem-se a meras ações intencionais promovidas pelas áreas de recursos humanos, e que ocorrem nas relações sociais no contexto do mundo do trabalho, o que destaca o papel do grupo nesse processo.

A qualificação difere das ações de TD&E, pois estas últimas estão associadas à aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício de um papel ocupacional específico. Pode-se dizer que as ações de TD&E remontam ao período taylorista-fordista, no qual se buscava ajustar cada vez mais o indivíduo à tarefa a ser desempenhada, através de prescrições que deviam ser seguidas pelos trabalhadores sem qualquer tipo de questionamento. No entanto, no cenário atual, os treinamentos estimulam a reflexão do trabalhador sobre o conteúdo aprendido e a sua avaliação sobre a adequação à realidade de trabalho, embora continuem direcionados para a promoção de uma melhoria do desempenho funcional.

De modo geral, segundo Borges-Andrade (2002 *apud* BORGES-ANDRADE *et al*, 2006), o campo de TD&E associa-se, de maneira imediata, ao planejamento de eventos instrucionais a partir do levantamento das necessidades de treinamento e de quem precisa ser treinado, ou seja, está direcionado para atender necessidades específicas de trabalho. Pode-se dizer que TD&E constitui-se em ação de apoio para que as organizações atinjam seus objetivos organizacionais através do alinhamento entre indivíduos e estratégias corporativas, embora hoje “a busca por profissionais que saibam mobilizar suas qualificações não só alterou o significado do treinamento, mas também ampliou os mecanismos formais de aquisição de conhecimentos” (BORGES-ANDRADE *et al*, 2006, p. 126).

As técnicas de dinâmica de grupo utilizadas em ações de TD&E podem ser encaradas como ferramentas que consideram o complexo de variáveis presentes no contexto organizacional, já que visam reproduzir num contexto de simulação uma situação que se assemelhe ao contexto profissional real e que possa propiciar mudanças de comportamentos através da aprendizagem organizacional.

2.3 A teoria da Representação Social

O conceito de representação social foi usado pela primeira vez por Serge Moscovici (2007), no ano de 1961, em seu estudo sobre a representação social da psicanálise intitulado *Psychanalyse: son image et son public*. Nesta obra, o autor apresenta um estudo que tem o propósito de compreender de que forma a psicanálise, ao sair dos grupos fechados e especializados, adquire uma nova significação pelos grupos populares. Este estudo marca e, de certa forma, contribui para a designação dessa teoria como teoria do senso comum, já que envolvia as elaborações de sujeitos que não eram especialistas em psicanálise sobre o fenômeno.

O pano de fundo do desenvolvimento desta teoria teve um percurso histórico marcado pela dicotomia entre as esferas individual e social, que prevalecia no cenário da Psicologia e das Ciências Sociais como uma maneira de conquistar um *status* de ciência independente, a partir da definição de seus respectivos objetos de estudo – indivíduo ou grupo. McDougall (1908 *apud* VALA, 2004) é uma das precursoras das discussões que tentam integrar as duas esferas supracitadas, quando em seu conceito sobre o *espírito do grupo* fala que as formas de pensamento e ação resultantes da interação entre indivíduos eram diferentes daquelas obtidas dos indivíduos isoladamente. Embora a distinção entre social e individual seja mantida no conceito de McDougall, é possível visualizar um esboço de integração e interdependência entre eles. Apesar do conceito supracitado atribuir papel fundamental ao grupo sobre o indivíduo, ele também expõe que a partir da relação ocorrida nos grupos, os sujeitos ficam suscetíveis a alterações de pensamentos, assim como os grupos constituem-se a partir dessa influência recíproca.

Ao considerar a influência da ciência cognitiva para o desenvolvimento da teoria da representação social, há de se falar no movimento conhecido como *New Look*, desenvolvido por Bruner, em 1957, e que mudou a forma de entender a percepção social. Para Bruner (1957 *apud* VALA, 2004) a percepção deve ser entendida a partir da consideração de dois fatores: *fatores autóctones*, relativos às características do estímulo e à estrutura da informação; *fatores comportamentais*, relativos aos aspectos motivacionais, emocionais e sociais do indivíduo. No *New Look*, o segundo grupo de fatores ganha destaque em contraposição à maioria dos estudos sobre percepção realizados até aquele momento, que enfocava o primeiro grupo de fatores. Aqui, o universo social do sujeito cognoscente ganha um destaque especial, já que não só os processos, mas o conteúdo cognitivo adquire importância nos estudos sobre

percepção. Pode-se dizer que o contexto social passa a ser visto como fator capaz de influenciar os processos cognitivos.

Vygotsky (1961 *apud* VALA, 2004) também é considerado precursor da psicologia das representações sociais, pois desenvolve em seus estudos sobre o desenvolvimento infantil a idéia de que o pensamento é gerado na interação social e, até mesmo, considera o pensamento uma forma de interação social. Existem semelhanças entre as conclusões deste autor e das idéias do movimento *New Look* em relação ao papel que o social ganha no campo teórico, até então dominado pelo fator individual. A partir daí, pode-se identificar um cenário propício ao desenvolvimento de uma teoria que tenta integrar o âmbito social e individual.

Moscovici (2007) afirma que o conceito de representação social teve sua origem a partir do conceito de representação coletiva de Durkheim (2002) que traz em sua definição a compreensão sobre a relação entre indivíduo e sociedade, na qual a humanidade somente é possível quando este homem é tomado em seu meio social. Sem essa compreensão, não há como se falar de indivíduo. Esse conceito teve na Sociologia e Antropologia um papel fundamental para o desenvolvimento de teorias da religião, da magia e do pensamento mítico. Este mesmo autor ressalta, ainda, a importância que o conceito de representação coletiva teve na teoria da linguagem de Saussure, de representação mental da criança em Piaget, e na de desenvolvimento cultural de Vigotsky.

Foi somente após a Segunda Guerra Mundial que os teóricos em Psicologia Social começaram a desenvolver todo um corpo teórico que aproximava ou mesmo, pode-se dizer, anulava a distinção entre indivíduo e sociedade, colocando-os como um *continuum*, entre os quais não é possível firmar limites.

Grande parte dos teóricos da Psicologia Social, anteriores à Segunda Guerra Mundial, fez distinção entre o individual e o coletivo – compreendido como cultura ou sociedade. A razão para tal procedimento era a crença, por parte dos estudiosos, de que as leis que explicavam os fenômenos coletivos eram diferentes do tipo de leis que explicavam os fenômenos individuais (ALEXANDRE, 2004, p. 124).

Vale ressaltar que o entendimento exposto na citação acima prevaleceu e influenciou por algum tempo as ciências humanas e sociais, as quais tentavam conquistar a sua autonomia científica adotando como objeto de estudo o grupo ou o indivíduo, através de uma escolha exclusiva.

A conceituação de representação social integra os conceitos de sociedade e indivíduo tal como a representação coletiva em Durkheim, embora de maneira distinta. Enquanto este último parece evidenciar a relevância do social e a inviabilidade de uma psicologia individual, na qual os fenômenos seriam compreendidos através do método introspectivo em detrimento

da influência do meio, a representação social de Moscovici considera que não há corte entre o mundo interno e o mundo externo do indivíduo, ou seja, não existe distinção entre objeto social e objeto não social, tendo em vista que toda representação individual é fruto de um processo de construção social.

Para a Psicologia Social, o conceito de representação social significa uma ruptura com a individualização que ainda hoje predomina na América do Norte, em relação ao entendimento dos fenômenos por essa mesma Psicologia. Para Allport (1970 *apud* FARR, 2007, p. 43) essa discussão encontra-se em terreno estéril, já que “não há psicologia dos grupos que não seja essencialmente e inteiramente uma psicologia dos indivíduos. A Psicologia Social não pode ser colocada como se contrapondo à psicologia do indivíduo [...]”.

No próprio contexto histórico no qual o conceito de representação social constituiu-se, sobressai uma noção de coletividade que propicia, organiza e enviesa qualquer processamento individual, já que se torna idéia comum a impossibilidade de entender o indivíduo sem considerar o meio social onde está inserido.

Duveen (2003) ratifica a idéia anterior e tenta equacionar a distinção entre os dois âmbitos – social e individual – quando afirma que o conhecimento, para a Psicologia Social, é construído através de processos de interação e comunicação e que, assim, sempre será o produto de um grupo específico que se encontra em condições específicas. Para efeito desta pesquisa, as representações sociais sobre dinâmica de grupo (DG) são contextualizadas como oriundas de um grupo inserido em um cenário organizacional particular, não sendo possível tratar tais representações como oriundas de indivíduos.

As representações sociais podem ser entendidas tanto como substância simbólica, responsável pela sua elaboração, tanto como a prática específica que produz essa substância. Ou seja, as representações sociais já constituídas são responsáveis pela elaboração de outras representações, assim como podem ter a sua origem em acontecimentos sociais. Nesse ínterim não cabe mais reduzir o entendimento sobre o conceito de representação social à mera reprodução interna de um objeto externo, já que fica explícito o processo de construção existente nessa relação.

“As representações podem ser o produto da comunicação, mas também é verdade que, sem a representação, não haveria comunicação. Precisamente devido a essa interconexão, as representações podem também mudar a estabilidade de sua organização, e sua estrutura depende da consistência e constância de tais padrões de comunicação que as mantêm” (DUVEEN, 2003, p. 22).

Para Moscovici (2003), a representação social é mais um *fenômeno* do que um *conceito*, e é tarefa da Psicologia Social estudar suas propriedades, origens e impactos. Revela

que enquanto a ciência é o meio pelo qual se conhece o universo reificado, a representação social relaciona-se com o universo consensual, já que propõe e ressalta a importância do saber produzido pelo senso comum.

Tendo a linguagem como responsável pela sua reprodução e elaboração, as representações são acessadas através do discurso, o qual revela como essas representações são construídas, como operam nos sujeitos e quais os impactos no campo da ação. Para isso, faz-se necessário identificar a temática presente no discurso, já que esta compõe o núcleo de sentido da frase: “há uma correspondência entre nossa representação mental dos acontecimentos e o sentido das frases empregadas para expressá-los” (CULICOVER, 1988 *apud* MOSCOVICI, 2003, p. 227). A conceituação de *themata* é uma das definições centrais no campo da representação social, responsável por denunciar a relevância do vetor lingüístico enquanto mecanismo de acesso ao fenômeno. Moscovici (2003) define *themata* como a responsável por responder às exigências da análise estrutural. Localiza-se entre a cognição e comunicação, entre operações mentais e lingüísticas. Trata-se menos de uma questão de ordem teórica e mais de caráter metodológico. Segundo Berger e Luckmann (2008, p. 39), “a linguagem marca as coordenadas da vida em sociedade e enche esta vida de objetos dotados de significação”.

As divergências que surgem em torno do conceito de representação social devem-se ao seu caráter multifacetado. Segundo Wagner (2007), a representação social ora pode ser concebida como um processo social que envolve comunicação e discurso, ao longo do qual significados e objetos sociais são construídos, ora aparece como estrutura individual de conhecimentos, símbolos e afetos distribuídos entre as pessoas em grupos ou sociedade. Há um grande perigo ao estudar cognição sem considerá-la enquanto pertencente e originária do meio social. Cabe ressaltar aqui, que para os estudos em representação social somente é válido o “conhecimento” que é elaborado socialmente e que serve para interpretar, pensar e agir sobre a realidade.

Assim, Moscovici (2003), a partir da distinção entre tipos de representação social, destaca a preponderância das relações sociais na formação do pensamento social. Ele categoriza as representações sociais como: hegemônicas ou coletivas, emancipadas e polêmicas. As representações sociais hegemônicas referem-se às formas de entendimento largamente partilhadas por um grupo bastante estruturado e que têm poder coercitivo sobre eles. As representações sociais emancipadas podem resultar em atribuição de diferentes significados sobre um mesmo fenômeno entre grupos sociais distintos. Já a representação social polêmica diz respeito a pontos de vista exclusivos sobre um mesmo objeto, originado

nos conflitos sociais a partir da diferenciação entre grupos. Todas elas acabam por reforçar a idéia de que é menos importante, no estudo das representações sociais, contrastar os pensamentos individuais e coletivos, do que explicitar as relações sociais estabelecidas e sua interferência no processo de construção das representações.

Vale destacar os dois processos centrais do fenômeno da representação: ancoragem e objetivação. “Ancorar é, pois, classificar e dar nome a alguma coisa” (MOSCOVICI, 2003, p. 61). Através desse processo, os sujeitos transformam experiências e fenômenos perturbadores, classificando-os dentro do sistema de categorias utilizado pelo grupo. É uma forma de promover a continuidade quando em decorrência de situações que provocam rupturas. A objetivação diz respeito ao processo de “descobrir a qualidade icônica de uma idéia, ou ser impreciso; é reproduzir em uma imagem” (MOSCOVICI, 2003, p. 71). Todas as idéias são transformadas em imagens e estas, por sua vez, em idéias. Esse processo envolve três etapas. Na primeira, as informações e as crenças acerca do objeto da representação sofrem um processo de seleção e descontextualização, permitindo a formação de um todo relativamente coerente, em que apenas uma parte da informação disponível é retida. Este processo de seleção e reorganização dos elementos da representação não é neutro ou aleatório, dependendo das normas e dos valores grupais. A segunda etapa da objetivação corresponde à organização dos elementos. Moscovici (2003) recorre aos conceitos de esquema e nó figurativo para evocar o fato dos elementos da representação estabelecerem entre si um padrão de relações estruturadas. A última etapa da objetivação é a naturalização. Os conceitos retidos no nó figurativo e as respectivas relações constituem-se como categorias naturais, adquirindo materialidade. Isto é, os conceitos tornam-se equivalentes à realidade e o abstrato torna-se concreto através da sua expressão em imagens e metáforas (CABECINHAS, 2004).

As representações sociais “[...] exprimem a relação de um sujeito com um objeto, relação que envolve uma atividade de construção e de simbolização” (VALA, 2004, p. 357). As operações supracitadas acontecem a partir da interseção do psicológico com o social, sendo a representação social, portanto, identificada como um fenômeno que é produzido socialmente e compartilhado pelas pessoas do grupo. O autor, ao mesmo tempo em que reconhece o poder da realidade social, também destaca a atuação dos sujeitos sociais, o que impõe como traço característico dos estudos em representação social, a articulação entre as abstrações, crenças e vida concreta do indivíduo.

A linguagem, pode-se dizer, é o instrumento utilizado pelo indivíduo para processar o novo, e sendo a linguagem um fenômeno social, a referência do processo de ancoragem sempre está registrada no coletivo. Na verdade, a linguagem não se configura apenas como

mecanismo de representação do social, mas, e principalmente, como forma de significar o mundo e os fenômenos, já que se constitui enquanto o principal sistema de sinais da sociedade. “A linguagem também tipifica as experiências, permitindo agrupá-las em amplas categorias, em termos das quais tem sentido não somente para mim, mas também para meus semelhantes” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 59).

Talvez a função precípua da linguagem seja objetivar a subjetividade, atribuindo um caráter mais concreto às experiências provenientes do cotidiano. Algo a ser acrescentado sobre a linguagem refere-se ao fato de que ela permite a construção de campos semânticos ou zonas de significação linguisticamente circunscritas, ou seja, encontra-se relacionada a um contexto ou a um grupo específico, e esse fato, tal qual o exposto em relação à representação social, não pode ser dissociado. Segundo Vala (2004, p. 484), “os atos de comunicação não são sempre, ou não são só, atos de partilha de consensos; são, muitas vezes, atos de debate, de discussão e argumentação no interior dos grupos ou entre grupos”.

Segundo Jovchelovitch (2007), as representações sociais são fenômenos psicossociais radicados no espaço público, que é o lugar da alteridade. Este lugar, por sua vez, constitui-se no terreno sobre o qual as representações sociais se estabelecem, além de ser “condição necessária para o desenvolvimento simbólico e para o desenvolvimento do eu” (p. 65).

Neste ponto da discussão faz-se imprescindível destacar a ruptura provocada pelo conceito de representação social enquanto método da psicologia social, com a tradição científica que define métodos específicos para acessar a verdade *per se*. A investigação das representações sociais possibilita a análise dos saberes enunciados por uma determinada comunidade sobre si própria. Disso resulta a impossibilidade em descolar a representação social do contexto ao qual se liga. Jodelet (1984 *apud* JOVCHELOVITCH, 2007) delimita algumas características fundamentais na construção das representações sociais. O seu aspecto referencial, ou seja, o fato de que elas são sempre referência de alguém para alguma coisa; seu caráter imaginativo e construtivo; e a sua natureza social, na qual os elementos que estruturam a representação advêm de uma cultura comum. Os processos que engendram as representações sociais estão embebidos na comunicação e nas práticas sociais (diálogo, discurso, rituais, padrões de trabalho etc).

Conforme Moscovici (2003), as representações têm duas funções: (a) estabelecer convenção para os objetos, pessoas e acontecimentos percebidos, enquadrando em categorias previamente existentes e elaboradas de acordo com representações, linguagem e cultura; (b) e ordenar as experiências dentro de um sistema de classificação social que é reproduzido pela linguagem e que varia no decurso do tempo. O conceito de representação social não pode ser

entendido como simples atividade cognitiva. Pode-se dizer que se trata menos de um processo para classificar as experiências e fenômenos, de acordo com um repertório adquirido anteriormente, do que uma atividade de construção do social, através da qual os sujeitos elaboram conceitos ao mesmo tempo em que são afetados por eles. O foco central na análise dos estudos sobre representação não está no sujeito que a elabora, mas no entorno cultural e histórico que a propicia. Mais que isso, os estudos em representação possibilitam a compreensão dos mecanismos sociais utilizados na construção dos conceitos e das realidades dos grupos sociais.

Há que se chamar a atenção para a dialética do conceito de representação social, o qual pode ser visto, concomitantemente, como variável antecedente e consequente. Vala (2004) afirma que se por um lado as representações produzem categorias ou grupos sociais – variável antecedente –, são elas também, e ao mesmo tempo, produzidas no interior destas categorias ou grupos sociais – variável consequente. Tal dialética enseja o quanto é intrigante a análise dos fenômenos a partir do conceito de representação social, já que exige do pesquisador a articulação entre estas duas posições, reconhecendo entre elas um limite tênue e muito sutil. Não há como escapar do entendimento do fenômeno da representação social como construção social contextual, o que impõe a necessidade de cisão absoluta com a compreensão de que as representações são reproduções individuais, estáticas.

O processo de construção da realidade social, conforme exposto acima, responde a uma das principais críticas ao conceito, qual seja, a representação social enquanto fenômeno do sujeito individual, descolado do tecido social. Na verdade, inaugura a concepção de que a análise dos fenômenos psicossociais deve acontecer sob a égide do social enquanto totalidade, numa ininterrupta relação de troca entre o sujeito e o objeto-mundo, ambos sendo re-criados a todo o momento.

Outra discussão relacionada à representação social refere-se ao seu campo de estudo. Segundo Spink (2007), representação social aparece como modalidade de conhecimento prático, localizado no campo da *práxis*, e que orienta a compreensão do mundo e a comunicação com este. Por outro lado, aparece com um caráter expressivo, ou seja, veiculando elaborações de sujeitos sociais sobre objetos socialmente valorizados. Enquanto que a segunda definição parece frisar o conteúdo cognitivo das representações, a primeira ressalta a sua funcionalidade nas interações sociais do cotidiano. Aqui surge outra crítica, mais recente, à teoria das representações sociais: estando esta no campo das práticas sociais, há divergências sobre a relação direta entre representação e ação, ou seja, não é possível determinar uma linearidade de causa e efeito, tal como o behaviorismo compreendia os

fenômenos, baseados no mecanismo estímulo – resposta. O behaviorismo enfatiza os estímulos ambientais, embora somente na condição de identificar quais estímulos são responsáveis por provocar determinados comportamentos.

Codol (1989 *apud* MOSCOVICI, 2003), sobre a relação entre representação e comportamento, ressalta menos a questão de saber se o juízo social e o comportamento estão ligados, e mais o de conhecer se por um lado os juízos sociais, e por outro os comportamentos, podem ser interpretados como manifestação de uma mesma estrutura cognitiva subjacente. Aqui não é a relação de causa e efeito que prevalece, mas uma interação dinâmica entre esses aspectos. Na verdade, de acordo com os princípios epistemológicos da teoria das representações sociais, representação e comportamento constituem-se fenômenos indissociáveis. Não há como cogitar, portanto, a noção de que determinada representação deve suscitar comportamentos respectivos.

Nuttin (1972 *apud* VALA, 2004) propõe uma distinção analítica entre comportamentos situacionais e comportamentos representacionais. No primeiro, os fatores situacionais encontram-se maximizados, em detrimento das mediações cognitivo-avaliativas, ou seja, o comportamento é visto como resultado de um arranjo social específico – perspectiva behaviorista. O segundo determina o comportamento como resultante dos fatores pré-situacionais, que revelam o nível das atitudes e representações – perspectiva cognitivista. [...] as representações sociais constituem uma orientação para a ação na medida em que modelam e constituem os elementos do contexto em que um comportamento ocorre (MOSCOVICI, 1976 *apud* VALA, 2004, p. 483).

Ainda sobre a relação entre representação social e ação, vale destacar uma das temáticas que povoa as discussões contemporâneas sobre a teoria das representações sociais: o conceito de estratégia, cunhado por Bourdieu (2001).

A estratégia, para Bourdieu (2001), encontra-se intimamente relacionada ao conceito de campo social, ou seja, espaço simbólico, no qual as lutas dos agentes determinam, validam, legitimam representações. O poder simbólico é aquele caracterizado pela não arbitrariedade da produção simbólica na vida social, advertindo para seu caráter efetivamente legitimador das forças dominantes. Nele se estabelece uma classificação dos signos, do que é adequado, do que pertence ou não a um código de valores. A estratégia, nesse ínterim, assume o papel de manutenção do poder simbólico, guiando as ações dos indivíduos, muitas vezes de maneira inconsciente, para um fim específico. Assim, pode acontecer de determinadas representações sociais se encontrarem em desacordo com a esfera da ação, ficando inviável o estabelecimento de qualquer tipo de causalidade entre esta e aquelas. Essa perspectiva

contrapõe-se à noção de representação social enquanto variável antecedente, na qual os comportamentos acontecem na condição *se – então*, onde o “se” expõe as condições sob as quais certos acontecimentos, “então”, se justificam.

Considerando as posições supracitadas, para efeito deste estudo, a representação social deve ser encarada como um, entre outros aspectos que influenciam e determinam comportamentos. Crenças, valores, atitudes, contingências, representações, constroem em conjunto um cenário que pode favorecer determinado comportamento, em lugar de outros. Nos estudos em representação, o comportamento não ocupa lugar central nas discussões, sendo considerado, portanto, um dos vetores relacionados à teoria. A previsão do comportamento não se constitui como objetivo da investigação das representações sociais, no entanto, faz-se necessário destacar que na condição de sistema de interpretação, elas regulam a relação com os outros e orientam comportamentos – perspectiva cognitivista. Na acepção de Vala (2004), afirmar que as representações são sociais envolve a utilização de três critérios: critério quantitativo – uma representação é social na medida em que é partilhada por um conjunto de indivíduos; critério genético – uma representação é social no sentido em que é coletivamente produzida (as representações sociais são o resultado da atividade cognitiva e simbólica de um grupo social); e critério funcional – as representações sociais constituem guias para a comunicação e a ação (as representações sociais são teorias sociais práticas). As representações produzem a realidade e influenciam na forma como o sujeito interpreta e responde a esta mesma realidade.

A partir da noção de representação social enquanto teoria do senso comum e cabendo a sua análise o papel de identificar as associações das idéias presentes, pode-se definir dois enfoques de pesquisa: “entender a lógica da construção *versus* entender a distribuição dos conteúdos numa dada população” (SPINK, 2007, p. 124). Em ambos os casos, a representação social pode ser entendida como um dispositivo para compreensão da lógica ou dinâmica social de um grupo específico, não sendo adequado descolar tal compreensão do grupo ao qual se refere. Não há representação de indivíduos isolados, já que não é visto como possível a existência de atos desinteressados³. Toda representação é de *algo*, e pertence a uma realidade específica, em que os valores, crenças e conceitos circundantes orientam o processo de elaboração das representações.

³ Ato desinteressado, para Bourdieu (2001), é tido como impossibilidade, como não existência. Para ele, o *habitus* – corpo socializado e estruturado que incorpora as estruturas imanentes do mundo e que estrutura a percepção e ação no mundo – encontra-se na base de toda elaboração e ação sobre o mundo.

As representações sociais são sempre decorrentes de elementos nucleares “pseudoconceptuais”, ou seja, constituem-se em um largo espaço de tempo, a partir de histórias, retóricas e crenças sociais (MOSCOVICI, 2003). Isso significa que as representações sociais são proposições compartilhadas e aceitas pela comunidade social com a finalidade de organizar e permitir a interação entre as pessoas e grupos.

Na verdade é uma questão de *topoi*, isto é, de “locais” de senso comum onde elas encontram a fonte de desenvolvimento e os meios de se legitimar, pois esses “locais” estão ancorados no perceptível (cognição compartilhada e popular) e na experiência ritualizada (cultura e seus ritos, isto é, suas partes operativas na representação) (MOSCOVICI, 2003, p. 244 – 245).

A condição reconhecida da teoria da representação social enquanto ciência do senso comum é a responsável pelas mais diversas críticas racionalistas sobre a validade do conhecimento produzido, já que a realidade do senso comum é tida como demasiado ambígua e fugaz, imprecisa e instável. Pareyson (2005), sobre a questão do senso comum, coloca que “se por um lado, como bom senso, isto é, como faculdade de julgar corretamente, desejaria identificar-se com a própria universalidade da razão; por outro lado, como patrimônio comum de idéias, juízos e crenças, não pode deixar de se identificar com a consciência coletiva de um grupo ou de um período, historicamente determinados” (p. 248-249). Assim, pode-se resumir todas as críticas à teoria como assentadas em julgamentos relativos ao seu caráter não universal, ou seja, entre uma exigência de universalidade e um destino de historicidade.

Grande parte das críticas à teoria da representação social sedimenta-se a partir de um parâmetro naturalista – base da crítica positivista. No entanto, a representação social utiliza outro paradigma para compreensão e explicação dos fenômenos, a partir do qual o aprofundamento do conhecimento em determinadas realidades é o foco da pesquisa, ao contrário das ciências positivistas que buscam, por sua vez, produzir conhecimentos que possam ser generalizados para a compreensão de qualquer realidade onde o fenômeno ocorra. A teoria da representação social faz uso do modelo qualitativista e tem um interesse histórico na produção do conhecimento, ou seja, busca a compreensão dos fenômenos. Reconhece que o produto da sua ciência é menos uma verdade capaz de explicar todo o fenômeno, e mais uma compreensão sobre um fato social em um contexto específico. O que é colocado como fragilidade da teoria da representação social pelos teóricos positivistas, na verdade, deve ser encarado como o que a distingue e a coloca em um outro contexto paradigmático.

A fluidez inerente ao fenômeno da representação social constitui-se em um desafio para a Psicologia Social, já que o conceito de conhecimento, desde a Grécia Antiga, tem sido determinado pela busca incansável por leis gerais que fixem estabilidade e certezas

(MARKOVÁ, 2006). Assim, considerando a linguagem como fenômeno dinâmico e diretamente relacionado às representações, a Psicologia Social depara-se com seu grande problema epistemológico. Marková (2006) revela sua preocupação com a construção de uma teoria do conhecimento social que tenha o dinamismo como ponto de partida, já que esse movimento vai de encontro ao crédito social que a produção científica conquistou.

A teoria das representações sociais é de fundamental relevância na história da Psicologia Social, já que se constitui como proposta original de investigação dos fenômenos sociais, partindo do pressuposto que não há verdade *per se*. De um lado a ciência positivista descarta o contexto no qual os fenômenos ocorrem, privilegiando somente o objeto; de outro, a teoria das representações privilegia o *objeto no mundo*, ressaltando a importância da sua constituição e operação, processos que devem ser o alvo da produção do conhecimento social.

A conceituação da teoria da representação social evidencia a sua integração com os processos grupais, sendo estes o local, a origem e o resultado daquela. As interações grupais acontecem a partir das representações existentes e formam, ao mesmo tempo, novas representações. Portanto, estando localizada no campo da dinâmica social, as representações retratam relações de dominação, diferenciações e especificidades dos grupos, e não é difícil identificar a função de algumas representações em justificar comportamentos grupais. Doise (2002 *apud* CABECINHAS, 2004) considera que a significação de uma representação está sempre ancorada nas significações mais gerais que intervêm nas relações simbólicas próprias de um determinado campo social. Este autor colocou a análise das representações sociais no quadro das relações intergrupais, salientando a mútua determinação entre estes dois fenômenos.

Disso resulta que qualquer fenômeno coletivo pode ser contemplado pelo estudo das suas representações sociais, revelando a dinâmica social subjacente, o que por sua vez, delata a estrutura e funcionamento de grupos específicos. Como já dito anteriormente, a representação não diz respeito ao significado atribuído por somente um indivíduo a determinado acontecimento, mas indica a elaboração de grupos sociais específicos sobre fenômenos gerais.

Assim, pode-se afirmar que o objetivo deste estudo encontra-se duplamente ancorado no campo social, já que se propõe investigar as *representações sociais* da *dinâmica de grupo* no âmbito das organizações de trabalho. Tanto o objeto do estudo – a dinâmica de grupo –, como a orientação teórica – a representação social – reconhecem o jogo de forças inerentes ao campo das relações sociais e, ao contrário de métodos racionalistas pautados no isolamento do

fenômeno a ser estudado, o consideram e buscam revelá-lo enquanto determinante das elaborações dos sujeitos.

É preciso pensar os sujeitos enquanto vulneráveis a múltiplas determinações da complexa estrutura social, o que torna imperativo explicitar as forças presentes que influenciam a relação que os sujeitos estabelecem com o fenômeno. Vale ressaltar também que ao mesmo tempo em que sofre influências do contexto em que se encontra, esse mesmo sujeito é também o produtor da realidade social. É uma relação de interdependência, na qual é estéril a tentativa de explicar qualquer fenômeno a partir de somente uma das perspectivas. Este estudo busca investigar as representações sociais sobre a dinâmica de grupo em um campo social específico – as organizações de trabalho – discutindo as variáveis influentes na elaboração dessas representações, já que estas são sempre relacionadas a contextos específicos.

É, dessa forma, legítimo tratar através da teoria da representação social o fenômeno da dinâmica de grupo, já que tanto a esta como àquela é inerente a idéia de que é por meio das relações intergrupais que os sujeitos elaboram e transformam a estrutura social.

3 MÉTODO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o enfoque metodológico adotado no presente trabalho, a partir da delimitação do tipo de pesquisa, definição dos participantes, instrumentos e procedimentos utilizados na coleta dos dados, além de apresentar a lógica de como foram analisadas as informações oriundas da pesquisa empírica.

3.1 Caracterização da pesquisa

Qualquer atividade de pesquisa configura-se como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo e que requer um tratamento científico para o alcance da realidade ou verdades parciais (LAKATOS; MARCONI, 1996). Assim, segundo Richardson (1999, p.70), a metodologia da pesquisa refere-se “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos que implicam nessa realidade”.

Classifica-se esta pesquisa, com base em seus objetivos, como uma pesquisa exploratória, já que aborda um tema pouco estudado. Segundo Gil (1996) uma pesquisa tem um caráter exploratório no momento em que o pesquisador tem como objetivo descrever melhor o problema, já que se trata de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Através dos estudos exploratórios tenta-se estabelecer um primeiro contato com o fenômeno a ser estudado, de forma a responder questões de pesquisa, assim como levantar outras problemáticas. Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória é extremamente adequada quando se tem uma noção muito vaga acerca do problema.

Com base na discussão e nos conceitos apresentados acima, a presente pesquisa enquadra-se como um estudo de base metodológica qualitativa, de caráter exploratório, tendo em vista o pouco conhecimento acerca das representações sociais da DG no cenário de TD&E, sugerindo a existência de um vasto campo de investigação.

3.2 Universo de estudo

Na concepção de Rudio (1996), universo, ou população, refere-se ao grupo ou reunião de indivíduos sob determinado campo de observação. As suas características devem ser

definidas para cada espécie de estudo ou tema. O universo deste estudo foi constituído por 15 (quinze) funcionários de 04 (quatro) empresas que utilizam técnicas de dinâmica de grupo no contexto de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e que tinham se submetido a esse tipo de técnica entre os anos de 2008 e 2009.

As quatro empresas estão localizadas no município de Aracaju/SE e pertencem a ramos de negócios distintos. A escolha dos participantes deu-se por conveniência, tendo como requisitos a verificação sobre a participação em ações de treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa entre os anos de 2008 e 2009, e o não pertencimento a esferas de atuação profissional em recursos humanos ou educação corporativa. Na amostragem por conveniência, segundo Mattar (1996), os participantes são selecionadas por algum interesse do pesquisador. Não é representativa da população – não probabilística – e por isso são utilizadas em pesquisas exploratórias, onde o foco não é a generalização dos resultados.

Os requisitos impostos relacionam-se ao fato de garantir que os sujeitos da pesquisa tivessem sido submetidos ao fenômeno da DG, de forma a identificar as ancoragens que influenciaram a elaboração das representações sobre o tema; bem como ao propósito de desvincular as representações sociais oriundas dos sujeitos participantes de um conhecimento teórico-técnico prévio sobre DG. Isso quer dizer que os sujeitos não poderiam ter passado por nenhum processo de socialização pedagógica sobre o tema, tendo em vista que essa condição propiciaria ancoragens diferenciadas, oriundas de conceitos reificados da DG.

As empresas foram consideradas para efeito de delimitação do universo de estudo, em virtude da especificidade do fenômeno investigado, já que ações de treinamento, desenvolvimento e educação são inerentes ao contexto organizacional. Não houve intencionalidade na escolha do tipo de negócio, mas buscou-se trabalhar com empresas de ramos distintos umas das outras, de forma a ampliar o universo estudado. No entanto, a unidade de análise corresponde aos 15 (quinze) sujeitos entrevistados, oriundos das 4 (quatro) organizações.

Quadro 2 – Origem organizacional dos participantes da pesquisa

	RAMO DE NEGÓCIO	PARTICIPANTES
EMPRESA 1	Instituição Financeira	4
EMPRESA 2	Transportes	4
EMPRESA 3	Automobilística	3
EMPRESA 4	Serviços de Saúde	4
	TOTAL	15

3.2.1 Caracterização das organizações

A empresa 1 pertence ao ramo de instituições financeiras e presta seus serviços há mais de 200 anos. Tem presença em todo o Brasil e no mundo. No Brasil são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, e vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias.

A área de Gestão de Pessoas está vinculada à vice-presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável, atrelada, por sua vez, à Presidência. Possui uma estrutura organizacional enxuta, comparativamente ao porte da empresa – Presidência, Vice-Presidências e Gerências autônomas.

Em relação à política de desenvolvimento de pessoas, vale ressaltar a existência de uma universidade corporativa, a qual é responsável em alinhar todas as ações de desenvolvimento de competências. As ações de TD&E geralmente agregam oportunidades de avaliação de competências com o objetivo de compor banco de dados reunindo critérios para movimentação interna. A universidade corporativa atende às demandas de capacitação dos funcionários nas áreas de Gestão e Estratégia, Negócios e Apoio aos Negócios, Educação e Pedagogia e Responsabilidade Socioambiental. Dispõe de um portfólio de aproximadamente 200 cursos desenvolvidos internamente e conta com um quadro de educadores de 1,8 mil funcionários.

A empresa 2 presta serviços na área de transportes rodoviários. Atua no sistema de transporte urbano e metropolitano de passageiros em quatro municípios do Estado de Sergipe. A missão da empresa é promover o desenvolvimento e crescimento da sociedade com responsabilidade social, oferecendo qualidade de vida e satisfação aos clientes e colaboradores.

A área de Gestão de Pessoas está subordinada diretamente à Diretoria Executiva da empresa. Além desta diretoria, existem mais três relativas aos processos básicos do negócio – manutenção, logística operacional e administrativo/financeiro. O desenvolvimento profissional faz parte da agenda da empresa. Neste sentido, os treinamentos e as capacitações têm sido uma constante, proporcionando a elevação da auto-estima dos colaboradores e, conseqüentemente, mais qualidade no atendimento ao cliente.

Entre as principais ações de capacitação e desenvolvimento profissional pode-se relacionar treinamentos sobre liderança, atendimento ao cliente, treinamento de equipe e

palestras motivacionais. Para isso, a área de gestão de pessoas realiza levantamento de necessidades de treinamento a fim de detectar as necessidades dos empregados e com isso elabora o planejamento anual, atendendo às demandas existentes dos empregados e necessidades de cada área.

A empresa 3 pertence ao ramo automobilístico. Trata-se de uma *holding* que abrange mais de 20 empresas em diversos seguimentos. A área de recursos humanos não conta com uma estrutura definida. Existe uma gestora dos programas de TD&E, os quais são realizados através de uma plataforma virtual, a qual reúne informações sobre a formação dos aproximadamente 200 funcionários que compõem a empresa. Em 2008, foram realizados trabalhos de TD&E focados em temáticas relativas à qualidade de vida, no qual foram aplicadas DG's para treinamento de competências comportamentais. Em 2009, as indicações de treinamento foram oriundas das trilhas de desenvolvimento delineadas para cada cargo. Os treinamentos envolveram as áreas de oficina, venda e pós-venda.

A empresa 4 presta serviços na área da saúde. Foi fundada em 17 de janeiro de 1984 e posiciona-se como a maior cooperativa de trabalho médico do mundo. O sistema detém atualmente 30% de participação no mercado nacional de planos de saúde, atendendo quase 15 milhões de clientes. São 376 cooperativas com abrangência em 75% do território nacional, nas quais 103 mil médicos cooperados desenvolvem suas atividades.

A política de treinamento da empresa baseia-se no atendimento às demandas das áreas administrativas e de atendimento ao cliente. As ações de capacitação são desenvolvidas por profissionais ou consultorias contratadas e privilegiam as temáticas comportamentais relacionadas ao atendimento ao cliente – relacionamento interpessoal, excelência no atendimento, vendas, etc.

3.3 Roteiro de entrevista

De forma a alcançar o objetivo colocado para a presente pesquisa, qual seja investigar as representações acerca das técnicas de dinâmica de grupo em situações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), foram formuladas as seguintes questões:

- 1) Qual o entendimento sobre dinâmica de grupo?
- 2) De que forma a DG foi aplicada no contexto de TD&E?
- 3) Qual a importância da dinâmica de grupo em treinamentos?

4) Como os treinamentos com DG influenciam na realização do trabalho?

As questões acima proporcionaram a expressão de aspectos cruciais para investigação das representações sociais dos sujeitos sobre a DG, a partir do momento em que foram utilizadas como perguntas de pesquisa e norteadoras do processo de investigação. Vale ressaltar que cada uma delas teve o objetivo de provocar reflexões acerca de forças que influenciam as representações dos sujeitos sobre o fenômeno em questão.

3.4 Delineamento da pesquisa

Segundo Gil (1996) as pesquisas podem ser classificadas conforme procedimentos técnicos adotados para seu desenvolvimento, o que este autor chama de “delineamento da pesquisa”. Existem dois grandes grupos de delineamento: os que utilizam “fonte de papel” e os que coletam as informações diretamente com a população de interesse. O presente estudo optou pela técnica de entrevista através da abordagem direta aos sujeitos.

A geração dos dados ocorreu através de provocações feitas pelo pesquisador, embasadas em um roteiro de entrevista semi estruturado composto de quatro questões, *a priori*. A técnica de entrevista “leva a termo o recurso do diálogo na obtenção de dados preponderantes, indispensáveis ao conhecimento do objeto estudado” (GIL, 1997, p.101). A entrevista é uma das técnicas de geração de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais e bastante empregada para realização de estudos exploratórios, justificando, desta maneira, sua utilização neste trabalho.

Foram realizados pré-testes com 3 (três) sujeitos que correspondiam ao mesmo perfil dos participantes da pesquisa, com a finalidade de realizar a validação semântica do instrumento de pesquisa. Este procedimento busca construir uma base confiável de julgamentos sobre uma dada proposição, alinhando o entendimento dos sujeitos sobre aquilo que está sendo posto em questão. Na validação semântica, os sujeitos são inquiridos sobre o entendimento em relação ao questionamento feito, ou seja, o que eles acreditam que está sendo perguntado. Não se objetiva a resposta, e sim o entendimento da questão (PASQUALI, 1999). O pré-teste é etapa essencial em qualquer trabalho de pesquisa, já que dá garantia de alcance dos objetivos do trabalho através do alinhamento do instrumento.

Os participantes da pesquisa foram selecionados pelo pesquisador, considerando o atendimento aos pré-requisitos do universo de estudo e a disponibilidade e interesse para

realização da entrevista. Inicialmente, o pesquisador manteve contato com os profissionais de recursos humanos das quatro empresas, de forma que estes identificassem e indicassem funcionários que preenchessem os requisitos do universo. Em seguida, o contato foi realizado diretamente com os participantes através de correio eletrônico ou por telefone, onde foi explicitado o objetivo da pesquisa, solicitada a confirmação de interesse na participação e agendamento da entrevista.

O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi formulado a partir de variáveis e indicadores pré-definidos, abordando aspectos essenciais ao alcance dos objetivos de pesquisa. Também foi aplicado um questionário estruturado (Apêndice B) com o objetivo de levantar as variáveis sócio-demográficas do universo de estudo. A aplicação do questionário dava-se anteriormente à entrevista, de forma a fazer a verificação da adequação do perfil do participante com o delineado no trabalho.

As entrevistas foram conduzidas a partir do roteiro proposto, sendo função do pesquisador explorar e esgotar as discussões de cada questão. Este posicionamento dá-se com o intuito de exaurir toda a variedade de proposições relacionadas aos tópicos postos em discussão.

3.5 Análise dos dados

As proposições foram transcritas após cada entrevista. Por se tratar de um estudo exploratório, as categorias foram elaboradas a partir da leitura das transcrições dos discursos oriundos das entrevistas. O material foi analisado qualitativamente através da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (2004) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Conforme Romero (2000, p. 64), “a análise de conteúdo é um dos métodos mais tradicionais de análise na pesquisa qualitativa e envolve a categorização dos tópicos relevantes para as questões pesquisadas, inclui o discurso, a observação do comportamento e as várias formas de comunicação não verbal”. Devido a essa amplitude, a análise de conteúdo

mostra-se adequada para o alcance dos objetivos estipulados pela pesquisa, através da identificação das categorias discursivas reveladas sobre o tema.

As informações coletadas nas entrevistas foram agrupadas em grelhas de análise, as quais foram organizadas a partir de quatro tipos de conteúdo identificados nas questões do roteiro de entrevista e que compuseram quatro grupos temáticos, a saber: (1) conceito da DG; (2) contexto de aplicação; (3) utilidade e efeito e (4) representação de ineficácia. Os grupos temáticos respondem aos objetivos colocados no trabalho e foram compostos pelas categorias identificadas de acordo com as unidades de registro presentes nas falas dos sujeitos. Ou seja, o critério utilizado para registro das categorias não considerou frequência de respostas, mas o aparecimento nas falas dos sujeitos.

As categorias elencadas ao longo dos quatro grupos temáticos foram discutidas considerando as unidades de registro nas falas dos sujeitos entrevistados, semelhanças e diferenças entre registro de categorias por empresa. Vale destacar que as empresas constituem-se pano de fundo dos discursos sobre o fenômeno pesquisado, tendo em vista que não houve, nesta pesquisa, o propósito de relacionar o surgimento de categorias aos contextos organizacionais pesquisados.

No entanto, ao colocar em discussão a temática representação social, não se pode deixar de pontuar algumas especificidades, já que o fenômeno da ancoragem é condição chave para a formação das representações sociais sobre qualquer fenômeno. Entende-se, portanto, que as empresas as quais os sujeitos são vinculados podem influenciar na elaboração das representações sociais registradas neste trabalho, tendo em vista a impossibilidade de desvincular representação e contexto.

4 RESULTADOS

Os resultados das quinze entrevistas realizadas com pessoas que foram submetidas a situações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) entre os anos de 2008 e 2009, provenientes de quatro empresas de negócios distintos localizadas na cidade de Aracaju-SE, foram dispostos ao longo deste capítulo.

Além do perfil dos participantes, foram expostas as categorias oriundas das representações dos sujeitos sobre a DG em contexto de TD&E. As categorias foram elaboradas *a posteriori*, a partir das unidades de registro identificadas nas falas dos participantes. O tema da pesquisa foi abordado ao provocar questões, as quais tinham o objetivo de investigar conceitos sobre a DG; contexto de aplicação; representações de utilidade e efeito; e representações de ineficácia. Esta última questão surgiu durante a fase de entrevista, considerando o aparecimento recorrente de discursos favoráveis à DG. Tratou-se de um item de verificação, de forma a esgotar as possibilidades de representações sobre o tema, sejam estas representações favoráveis ou desfavoráveis.

4.1 Perfil dos participantes

A Tabela 1 mostra a distribuição de gênero dos participantes da pesquisa: 08 dos entrevistados eram do sexo feminino, enquanto 07 pertenciam ao sexo masculino. Vale ressaltar que na empresa 2 prevaleceu, exclusivamente, pessoas do sexo masculino e nas empresas 3 e 4 todos os entrevistados eram do sexo feminino.

Tabela 1 – Sexo dos entrevistados

SEXO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
MASCULINO	3	4	0	0
FEMININO	1	0	3	4

A escolaridade predominante entre os sujeitos entrevistados foi o nível superior incompleto (7), destacando o quantitativo de três pessoas com pós graduação, todas da empresa 1.

Tabela 2 – Escolaridade dos entrevistados

	ESCOLARIDADE					
	N MÉDIO	N SUPERIOR INC	N SUPERIOR COMPLETO	ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO
EMPRESA 1	-	-	1	2	1	-
EMPRESA 2	1	3	-	-	-	-
EMPRESA 3	1	2	-	-	-	-
EMPRESA 4	2	2	-	-	-	-

Quanto à natureza da ocupação, apesar de os sujeitos ocuparem cargos com nomenclaturas diversas, em virtude do tipo de negócio da empresa a qual estão vinculados, considerou-se a natureza das atividades desenvolvidas para propor a seguinte categorização – (1) assistente administrativo; (2) atendimento; (3) técnico; (4) analista e (5) gestão. A natureza da ocupação mais presente entre os sujeitos entrevistados foi de assistente administrativo (4) e gestão (4), de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 – Natureza da ocupação dos entrevistados

	NATUREZA DA OCUPAÇÃO				
	ASS ADM	ATENDIMENTO	TÉCNICO	ANALISTA	GESTÃO
EMPRESA 1	-	-	2	2	-
EMPRESA 2	-	-	1	-	3
EMPRESA 3	2	-	-	-	1
EMPRESA 4	2	2	-	-	-

Em relação à participação em atividades de DG, todos os sujeitos já haviam participado anteriormente em outros contextos – (1) grupo religioso, (2) recreação, (3) terapêutico e (4) seleção. 12 entrevistados já haviam participado de processos seletivos com aplicação de dinâmicas de grupo, número significativo entre o contingente pesquisado. Chama-se atenção também para o número de 7 sujeitos que participaram de dinâmicas de grupo em eventos relacionados à religião, como encontro de casais, por exemplo. Esses quantitativos revelam que todos os entrevistados, além de terem tido contato com a DG no contexto de TD&E, também interagiram com o fenômeno em outros contextos.

Tabela 4 – Participação em DG em outros contextos

	PARTICIPAÇÃO EM DG			
	GRUPO RELIGIOSO	RECREAÇÃO	TERAPÊUTICO	SELEÇÃO
EMPRESA 1	1	2	-	4
EMPRESA 2	2	2	-	2
EMPRESA 3	1	-	-	3
EMPRESA 4	3	2	2	3

4.2 Conceito de Dinâmica de Grupo

As grelhas de análise do grupo temático “conceito da DG” revelam diversas categorias, algumas comuns a todas as empresas às quais pertencem os sujeitos pesquisados e outras exclusivas de uma ou duas empresas.

O quadro 1 apresenta as categorias da empresa 1 relativas ao conceito de DG, elaboradas a partir da identificação e análise das unidades de registro extraídas das falas dos sujeitos. Este grupo temático destaca as definições apresentadas pelos sujeitos para o fenômeno dinâmica de grupo.

Na categoria ‘idéia de coletividade’ foram agrupadas as unidades de registro relativas à idéia de grupo, de junção de pessoas. A categoria ‘alcance de objetivos pré-definidos’ indica a representação dos entrevistados de que a DG tem um propósito, uma finalidade. ‘Sistema de avaliação de competências’ relaciona-se à idéia da DG enquanto ferramenta de avaliação de comportamentos. “DG são algumas atividades que você formula em que você começa a identificar os pontos de vista, comportamentos, tipos de identidades pessoais [...]”

A categoria ‘interligação entre teoria e prática’ refere-se à representação sobre a DG como tendo uma função integradora entre conceitos teóricos e prática. Outra idéia atribui à DG um papel de instrumento de aprendizagem – ‘ferramenta de aprendizagem’ – destacando a relação entre DG e educação. Por ‘padrões organizacionais’ entende-se unidades de registro que sugerem a DG como uma forma de adequar comportamentos às expectativas de desempenho de um papel profissional específico, em um determinado contexto organizacional. “Na realidade, a DG adequa o comportamento das pessoas à perspectiva de desempenho organizacional em certa atividade [...]”.

A categoria ‘desenvolvimento de competências’ destaca a representação da DG como mecanismo de promoção de desenvolvimento profissional, o qual é capaz de identificar

lacunas de competências comportamentais e indicar ações de desenvolvimento. Uma categoria que chama atenção em virtude de significar uma representação negativa da DG é a ‘exposição do treinando’, a qual revela o contexto de DG como um espaço que leva as pessoas a revelarem características as quais, em um contexto mais formal, elas não permitiriam revelar.

Acredito que o mais comum na DG é acabar passando aquilo que você não quer passar. Acho que essa é a finalidade, provocar situações que façam com que você deixe escapar algo que você tem escondido, algo que naturalmente você não deixa ninguém perceber (Informação verbal).

A representação da DG enquanto exercício aparece na categoria ‘práticas’ que se refere ao contexto no qual se desenrola a DG, ou seja, a possibilidade de reproduzir situações típicas do ambiente de trabalho em um *setting* que se assemelha a um laboratório de práticas. ‘Espaço de debates’ refere-se a uma categoria que conceitua a DG como responsável pela promoção de um espaço de trocas de informações, opiniões e pontos de vista sobre um determinado tema proposto pela atividade. Pela categoria ‘mudança de comportamento’ comparece um elemento de eficácia da DG para facilitar a mudança de comportamento. Fica clara a relação que os sujeitos entrevistados fazem da DG com o efeito na prática profissional, ou seja, com a inclinação a agir de maneira diferente após terem se submetido a uma DG.

Quadro 3 – Empresa 1: Conceito da DG

	CATEGORIA										
	Idéia de coletividade	Alcance de objetivos pré definidos	Sistema de avaliação de competências	Interligação entre teoria e prática	Ferramenta de aprendizagem	Padrões organizacionais	Desenvolvimento de competências	Exposição do treinando	Práticas	Espaço de debates	Mudança de comportamento
Congregação de pessoas	■										
Trabalho em equipe	■										
Atividade direcionada		■									
Técnicas para atingir um determinado objetivo		■									
Situações criadas para que as pessoas vivenciem um determinado tema		■									
Identificação de comportamentos, pontos de vista e identidades			■								
Avaliação da reação dos treinandos diante das situações criadas pelas DG			■								
Avaliação da capacidade de resolução de problemas			■								
Avaliação dos comportamentos - interação, liderança, cooperação, etc			■								
Avaliação de postura em relação a determinadas situações			■								
Assimilação do conhecimento através da filosofia do "aprender fazendo"				■							
As técnicas de DG facilitam o aprendizado					■						
O resultado da DG é mostrar o comportamento adequado aos papéis profissionais presentes na estrutura organizacional						■					
A DG mostra às pessoas quais os comportamentos "esperados" pela empresa						■					
O feedback oriundo da DG aponta aspectos a serem melhorados e pontos fortes							■				
Na DG a pessoa acaba expondo características pessoais e "escondidas"								■			
A DG testa situações do dia-a-dia de trabalho									■		
A DG faz com que as pessoas exponham seus pontos de vista e escutem outras opiniões sobre o mesmo assunto										■	
No contexto de trabalho é possível agir de maneira diferente após participar de um treinamento com DG											■

Na empresa 2, a única categoria diferente das já elencadas pelos entrevistados na empresa 1 foi 'descontração da atividade'. Por esta categoria entende-se a DG como uma ferramenta que torna o ambiente menos formal e livre da pressão existente em outras

situações de TD&E existentes nas organizações (Quadro 4). “Uma DG procura simular atividades que você desenvolve, só que de forma criativa, descontraída”.

Quadro 4 – Empresa 2: Conceito da DG

	CATEGORIA									
	Idéia de coletividade	Alcance de objetivos pré definidos	Práticas	Sistema de avaliação de competências	Descontração da atividade	Ferramenta de aprendizagem	Interligação entre teoria e prática	Padrões organizacionais	Exposição do treinando	
Trabalho em equipe	■									
Atividade com uma finalidade específica		■								
Espelho de uma situação real de trabalho			■							
Simulação de situações profissionais			■							
Avalia a <i>performance</i> profissional das pessoas				■						
As DG parecem brincadeiras					■					
Provocar situações em que as pessoas se comportam de uma forma mais espontânea e menos vigiada					■					
Toda atividade de DG passa uma mensagem						■				
Toda DG ensina alguma coisa						■				
Forma prática de visualizar a teoria							■			
A DG ensina o modo de fazer alguma atividade da empresa								■		
Criar um clima no qual as pessoas deixem escapar algo escondido									■	

Nas entrevistas oriundas das empresas 3 e 4 não surgiu nenhuma categoria que já não tivesse sido citada, conforme Quadros 5 e 6.

Quadro 5 – Empresa 3: Conceito da DG

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA				
	Idéia de coletividade	Desenvolvimento de competência	Descontração da atividade	Ferramenta de aprendizagem	Espaço de debates
Integração entre pessoas					
Conhecer outras pessoas					
Aprender a lidar com outras pessoas					
Tornar o treinamento mais animado, mais suave					
Obter mais conhecimento					
Envolvimento do treinando com o conteúdo trabalhado					
Trocar informações com outras pessoas sobre o conteúdo trabalhado na DG					

Abaixo estão transcritos alguns trechos de fala dos participantes, os quais ilustram algumas das categorias apresentadas. “É uma forma prática de passar um assunto” – Interligação entre teoria e prática. “É uma maneira de assimilar de forma rápida e imediata” – Ferramenta de aprendizagem

Quadro 6 – Empresa 4: Conceito da DG

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA					
	Idéia de coletividade	Espaço de debates	A alcance de objetivos pre definidos	Sistema de avaliação de competências	Ferramenta de aprendizagem	Interligação entre teoria e prática
Integração entre pessoas	■					
Atividade de grupo	■					
Ambiente de troca de conhecimentos e experiências sobre o desenvolvimento do trabalho		■				
Atividades com objetivos específicos			■			
Avalia como as pessoas se relacionam com as outras				■		
Avalia comportamentos diante das situações criadas pela DG				■		
Promove a assimilação do conteúdo de maneira rápida					■	
Uma forma prática de passar um assunto						■
Permite que as pessoas vivenciem a teoria						■

4.3 Contexto de aplicação da dinâmica de grupo

O grupo temático “contexto de aplicação da DG” está relacionado com a segunda questão do roteiro de entrevista. Revela a forma como os sujeitos foram expostos à DG, ou seja, as ancoragens existentes em virtude da exposição ao fenômeno. Através das unidades de registro identificadas nas falas dos sujeitos entrevistados foram elaboradas as categorias de análise.

Na empresa 1, a categoria ‘contexto hipotético’ relaciona a aplicação da DG com a vivência de uma situação hipotética, ou seja, onde há a simulação de um determinado fato. Fica clara a representação dos sujeitos sobre a DG como uma ferramenta que possibilita vivenciar determinadas situações em um ambiente fictício. “Tinha situações pressupostamente reais e que você tinha que exercer através das tarefas inseridas na DG”. “Tudo foi feito em

forma de teatro e ao final todos foram convidados a fazer uma avaliação da DG dizendo o que tinham aprendido”.

A categoria ‘atividade sistemática’ expõe que, tal como um jogo, a DG tem regras, papéis e normas que devem ser observadas pelos participantes para a execução da atividade proposta. Fica claro o papel da figura do facilitador – expor e verificar o cumprimento dessas regras. “O educador determinou no grupo a tarefa, mostrou os papéis e cada um se identificou com o papel que iria exercer”.

Por ‘situação problema’ entende-se a DG na forma de um problema apresentado e que precisa ser resolvido pelos participantes. É a forma como os participantes agem diante da situação problema que serve para fins de avaliação ou desenvolvimento, de acordo com o propósito da DG. A escolha da situação problema também está relacionada com a finalidade, com o que se pretende atingir.

A categoria ‘cenário informal’ retrata o contexto de DG como um ambiente descontraído, em contraposição aos outros tipos de contexto de treinamento. “A DG é feita em um contexto de recreação, de brincadeira, mas, na verdade, ela está trabalhando a teoria através de exercícios práticos”.

Quadro 7 – Empresa 1: Contexto de aplicação da DG

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA			
	Contexto hipotético	Atividade sistemática	Situação problema	Cenário informal
A DG apresenta uma situação hipotética para o grupo				
Nas atividades, existem papéis definidos a serem desempenhados pelos membros do grupo				
O facilitador dita as regras da DG				
A DG vem na forma de um problema a ser resolvido				
O contexto informal da DG deixa as pessoas mais relaxadas, do que métodos tradicionais de treinamento				

As categorias oriundas da falas dos sujeitos da empresa 2 assemelham-se aos da empresa 1, comparecendo apenas uma categoria distinta – ‘formação de equipes’. Por esta categoria entende-se que a DG tem a premissa de trabalho desenvolvido em equipe, ou seja, as situações em um contexto de DG buscam promover o trabalho em grupo. “Foram feitas equipes para avaliar como a gente junto resolveria o problema. Isso para mostrar que o problema fica mais fácil resolver em equipe”.

Quadro 8 – Empresa 2: Contexto de aplicação da DG

		CATEGORIA			
		Contexto hipotético	Formação de equipas	Atividade sistemática	Situação problema
UNIDADES DE REGISTRO	A DG parece com oficinas de teatro, só que voltada para situações de trabalho				
	As atividades são em equipe				
	As atividades de DG têm regras que devem ser obedecidas				
	A DG vem na forma de um problema a ser resolvido				

As categorias do grupo temático ‘contexto de aplicação’ das empresas 3 e 4 não foram diferentes das já apresentadas acima.

Quadro 9 – Empresa 3: Contexto de aplicação da DG

		CATEGORIA		
		Contexto hipotético	Formação de equipas	Cenário informal
UNIDADES DE REGISTRO	As técnicas de DG simulam, indiretamente, situações de trabalho			
	As temáticas são trabalhadas em grupo			
	Na DG o contato com os colegas não é tão sério como no ambiente de trabalho			

Quadro 10 – Empresa 4: Contexto de aplicação da DG

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA		
	Contexto hipotético	Formação de equipes	Cenário informal
Os "jogos" em DG exploram, de maneira metafórica, temas do contexto de trabalho			
A DG acontece através de atividades em equipe			
O contexto informal da DG deixa as pessoas mais relaxadas, do que métodos tradicionais de treinamento			
O treinamento com DG é descontraído			

4.4 Utilidade e efeito

O grupo temático ‘utilidade e efeito’ da DG revela as representações dos sujeitos entrevistados nas quatro empresas sobre a finalidade e utilidade da DG, bem como a eficácia do uso em situações de TD&E e a sua relação com o desempenho na situação de trabalho.

Na empresa 1, a categoria ‘avaliação de competências’ refere-se ao uso da DG para identificar competências nos sujeitos que são submetidos a estas técnicas. Embora tal representação sugira um caráter de avaliação, comum em situações de seleção, isso significa que mesmo em situações de TD&E, a DG pode ser utilizada para avaliar se o sujeito apresenta competências necessárias para desempenhar determinada função.

‘Padrões organizacionais’ é a categoria que sugere a utilização da DG com o objetivo de indicar quais condutas são esperadas pela empresa, ou seja, os padrões de comportamento aceitos e valorizados pela organização. Trata-se de uma categoria polêmica, tendo em vista a presença de temáticas complexas como a questão do poder. Vale ressaltar que a empresa 1 foi a única que apresentou esta categoria.

A categoria ‘alcance de objetivos específicos’ agrupa representações sobre a DG como uma ferramenta técnica aplicada para alcançar propósitos definidos. Ou seja, a DG é escolhida

a partir da análise do objetivo que se deseja atingir. Em TD&E, tal representação fica clara na medida em que nesse contexto o objetivo sempre está relacionado à aprendizagem de algum tema que geralmente provoca a mudança de comportamento.

Entende-se por ‘transferibilidade do aprendizado’, a categoria que indica a representação da DG como uma técnica que possibilita a transferência do conhecimento para a prática profissional. Isso significa que após submeterem-se à DG, os sujeitos podem vir a mudar comportamentos no desempenho das suas atividades. “O grande ganho é você ter um laboratório e a partir daí você procurar se reposicionar diante de determinadas situações”. “A gente volta e lembra-se do que viu e muda alguns comportamentos que a gente tinha antes da DG”.

A categoria ‘objetivos pedagógicos’ reúne unidades de registro relativas a idéias sobre DG como ferramenta de aprendizagem, ou seja, o uso de DG em situações de TD&E tem a finalidade de facilitar o aprendizado. A categoria ‘interligação entre teoria e prática’, embora se refira à questão da aprendizagem, trata de uma representação bastante pontual – a promoção da relação entre teoria e prática. Isso significa que a DG tem a capacidade de inter-relacionar os âmbitos teórico e prático de um determinado conceito. Vê-se nessa representação de utilidade e efeito a potência da DG para desenvolver e modificar comportamentos, permitindo que os sujeitos vivenciem conceitos teóricos através dos jogos de DG.

A categoria ‘promover auto-análise’ indica representações da DG como *input* para reavaliar comportamentos e atitudes ligados à postura profissional. As unidades de registro colocam a promoção de auto-avaliação como efeito da DG. “É a possibilidade de você perceber como você se comporta diante de determinadas situações”. “Repensar aquilo que você estava fazendo”.

Sobre ‘aumento da motivação’ pode-se falar de categoria composta por unidades de registro que revelam o efeito motivador da DG.

Quadro 11 – Empresa 1: Utilidade e efeito da DG

	CATEGORIA							
	avaliação de competências	Padrões organizacionais	Alcance de objetivos específicos	Transferibilidade do aprendizado	Objetivos pedagógicos	Interligação entre teoria e prática	Promover auto análise	Motivação
Identificar comportamentos necessários para o desempenho de atividades específicas								
A DG indica quais comportamentos são esperados pela empresa								
A DG mostra qual a maneira correta de agir								
Serve para algum fim, ou seja, para o alcance de resultados predeterminados								
Aperfeiçoar rotinas e procedimentos do dia-a-dia de trabalho								
Melhoria do desempenho								
Assimilação de conhecimentos de maneira mais eficaz								
Colabora na solidificação do conhecimento								
A DG possibilita um aprendizado diferenciado e mais rápido								
Aproximar a teoria do curso com a prática profissional								
Associações das situações com o ambiente de trabalho								
Repensar sobre aquilo que estava fazendo								
A DG inicia uma auto avaliação sobre a sua postura profissional								
Instrumento de reflexão								
Aumento da motivação								

A empresa 2 apresentou as seguintes categorias, adicionalmente às registradas na empresa 1: (a) desenvolver competências; (b) troca de experiências e conhecimentos; (c) desenvolvimento pessoal; (d) promover interação entre colegas; e (e) melhoria da auto-imagem.

A categoria ‘desenvolver competências’ indica a capacidade da DG para maximizar o potencial dos sujeitos. Indica unidades de registro relacionadas ao desenvolvimento de competências comportamentais, as quais por sua vez, têm como resultado a melhoria do desempenho. Vale sinalizar que existe diferença semântica entre esta categoria e a categoria ‘transferibilidade do aprendizado’, pois enquanto a primeira deixa clara a potência da DG

para desenvolver competências profissionais, a segunda reúne representações acerca do efeito da DG na situação de trabalho.

‘Troca de experiências e conhecimentos’ refere-se à idéia do treinamento com DG como responsável em criar um espaço social, um espaço de fala. É um momento em que os participantes expressam opiniões sobre determinado assunto, relatam exemplos, vivências, etc. “Após toda DG tem um momento para comentários sobre o que você achou, qual a dificuldade, o que você viu de crescimento. E essa discussão é muito rica”.

A categoria ‘desenvolvimento pessoal’ desenvolve a idéia da DG como responsável em provocar mudanças no indivíduo que acabam influenciando na esfera social e familiar. Trata-se de uma consequência que está além dos objetivos inerentes ao contexto de TD&E. “Vejo que a maior importância da DG é desenvolver aspectos pessoais, como a timidez, por exemplo.” “É bom para o desenvolvimento pessoal. A pessoa sai diferente.”

‘Promover interação entre colegas’ é uma categoria existente nas falas dos sujeitos entrevistados na empresa 2. Por esta categoria atribui-se à DG a função de, simplesmente, possibilitar a interação. As falas dos sujeitos revelam o efeito de aproximação que a DG permite entre as pessoas, ou seja, existe uma ampliação dos contatos realizados no dia-a-dia de trabalho. A categoria ‘melhoria da auto-imagem’ aparece somente nas falas dos sujeitos da empresa 2. Diz respeito a um efeito bem específico relacionado a uma valorização pessoal e profissional, conforme indica a transcrição do trecho. “Depois que eu comecei a participar eu passei a me sentir uma pessoa mais importante”.

Quadro 12 – Empresa 2: Utilidade e efeito da DG

	CATEGORIA								
	Desenvolver competências	Promover auto análise	Troca de experiências e conhecimentos	Interligação entre teoria e prática	Objetivos pedagógicos	Desenvolvimento pessoal	Transferibilidade do aprendizado	Promover a interação entre colegas	Melhoria da auto imagem
Melhorar competências profissionais	■								
Melhorou minhas habilidades profissionais	■								
A DG possibilita conhecer outras formas de pensamentos e de atitudes, o que amplia a maneira de perceber as coisas		■							
A DG faz você pensar em coisas que você nunca havia percebido		■							
Reflexão sobre minha vida profissional		■							
Possibilita ouvir várias opiniões			■						
Na DG a relação entre teoria e prática é clara				■					
Facilitar a aprendizagem do conteúdo					■				
A DG possibilita a mudança de comportamentos que acabam impactando nas esferas social e familiar						■			
A DG permite a melhoria no desempenho das atividades							■		
Melhorou meu desempenho no trabalho							■		
Procuro aplicar aquilo que aprendo							■		
Melhoria na relação com os colegas								■	
A participação na DG fez com que a pessoa se sentisse mais importante									■

A categoria referente ao grupo temático utilidade e efeito da DG exclusivamente surgida na empresa 3 foi ‘valorização do trabalho em equipe’. Reúne unidades de registro que indicam o efeito de valorização do trabalho realizado em grupo no ambiente da organização. Pode-se identificar a presença do quesito valorativo de que qualquer trabalho realizado em grupo tem um resultado melhor do que se fosse feito somente pelo indivíduo.

Quadro 13 – Empresa 3: Utilidade e efeito da DG

		CATEGORIA					
		Desenvolver competências	Promover a interação entre colegas	Promover auto análise	Troca de experiências e conhecimentos	Transferibilidade do aprendizado	Valorização do trabalho em equipe
UNIDADES DE REGISTRO	Desenvolver competências profissionais	■					
	Aprender a lidar com os colegas de trabalho	■					
	Promover a interação entre colegas de setores diferentes		■				
	Favorecer a aproximação entre colegas		■				
	A DG permite que você olhe as mesmas coisas sob outra perspectiva			■			
	A DG possibilita que você repense a forma de executar o trabalho			■			
	Obtenção de experiências e novos conhecimentos no contato com os colegas				■		
	Facilita a execução do trabalho					■	
	É possível fazer coisas que foram realizadas na DG no dia-a-dia de trabalho					■	
	Mostra a importância do trabalho em grupo						■

A empresa 4 não acrescentou nenhuma nova categoria relativa ao grupo temático deste tópico. “Acho bom porque a gente conhece as pessoas através da DG. Além do conhecimento que você pode passar você também tem acesso ao conhecimento das outras pessoas”. “No caso do atendimento ao cliente, a DG ajudou na forma como falar com o cliente, lidar com o cliente, a linguagem e o tom de voz adequados”.

Quadro 14 – Empresa 4: Utilidade e efeito da DG

	CATEGORIA					
	Desenvolver competências	Alcance de objetivos específicos	Troca de experiências e conhecimentos	Promover a interação entre colegas	Objetivos pedagógicos	Transferibilidade do aprendizado
UNIDADES DE REGISTRO						
Desenvolver habilidades comportamentais						
Ferramenta que facilita o alcance de um objetivo						
É um momentos para trocar experiências e conhecimentos						
A DG serve para integrar os colegas de trabalho						
Aproximação entre as pessoas						
Solidificação do aprendizado						
A DG permite a melhoria no desempenho das atividades						

4.5 Representações de Ineficácia

Este último grupo temático é oriundo de uma questão que não foi antecipada no roteiro de entrevista, mas que foi inserida pelo pesquisador, com o objetivo de levantar informações complementares sobre o fenômeno estudado. Tal demanda surgiu após verificar que as representações sobre a DG se apresentaram, nas falas dos entrevistados, com um teor bastante otimista, enaltecendo as suas propriedades na condição de ferramenta de aprendizagem em situações de TD&E. Dessa forma, surgiu o interesse do pesquisador em levantar a questão sobre quais fatores, segundo os entrevistados, interferem na condição da DG de facilitadora da aprendizagem em situações de TD&E. Ou seja, quais aspectos são representados pelos participantes como condição de ineficácia da DG na promoção de aprendizagem.

Na empresa 1, a categoria ‘erro na escolha da DG’ reúne representações de que a falta de coerência da DG com o público-alvo, objetivo do treinamento e realidade de trabalho interfere de maneira prejudicial na condição da DG como técnica para promoção de aprendizagem. Outra categoria é ‘reações negativas do treinando frente à DG’, a qual expõe a

ausência de disposição dos participantes para se envolver nas atividades propostas. Isso significa que a falta de interesse ou preconceitos em relação à DG por parte dos treinandos é fator chave para a sua ineficácia. “Deve haver a doação dos participantes como se a DG fosse uma atividade de trabalho mesmo, porque caso ela não seja levada a sério, a pessoa não consegue vivenciar o que ela tem a proporcionar”.

A ‘falta de clareza quanto à finalidade da DG’ aparece como outra categoria que reúne unidades de registro relativas à dificuldade de compreensão dos objetivos da DG. Quando o foco da DG não fica claro para os participantes, isso parece gerar um bloqueio que interfere na capacidade de o sujeito apreender qualquer conteúdo.

Pela categoria ‘contexto de trabalho’ compreende-se as representações de que o contexto de trabalho não permite a transferibilidade do aprendizado, ou seja, a realidade laborativa causa um bloqueio para a aplicação do conhecimento. Embora tal categoria pareça não ser adequada para compor este grupo temático, vale ressaltar que, ainda assim, trata-se de aspecto que interfere na atribuição de eficácia da DG como ferramenta de aprendizagem.

Quadro 15 – Empresa 1: Representações de ineficácia

	CATEGORIA				
	Erro na escolha da DG	Reações negativas do treinando frente à DG	Falta de clareza quanto à finalidade da DG	Contexto de trabalho	
UNIDADES DE REGISTRO	A escolha do jogo não leva em consideração o tema do treinamento				
	Jogo inadequado para alcance do objetivo				
	Jogo desfocado da realidade de trabalho				
	Inadequação entre o jogo e o público alvo				
	Participantes não estão empenhados na atividade				
	O treinando não consegue entender qual o propósito do jogo				
	A rotina de trabalho não permite a aplicação do conhecimento adquirido na DG				

As entrevistas com os sujeitos da empresa 2 proporcionaram o surgimento de categorias já citadas e de duas novas: (a) características pessoais do treinando e (b) postura do facilitador. A respeito da categoria ‘características pessoais do treinando’ pode-se dizer que as unidades de registro revelam a existência de uma relação entre características do indivíduo que é submetido à DG e a eficácia desta para promover aprendizagem. Isso aponta para a existência de condições individuais que potencializam o aproveitamento das técnicas de DG.

‘Postura do facilitador’ é a categoria que atribui ao facilitador a responsabilidade em utilizar o ferramental da DG de maneira adequada. Cabe ao facilitador conduzir a DG de forma que esta venha a atingir os objetivos propostos. “Depende também do facilitador, pois às vezes ele não conduz de uma forma que fique claro a relação com a prática”.

Quadro 16 – Empresa 2: Representações de ineficácia

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA				
	Falta de clareza quanto à finalidade da DG	Características pessoais do treinando	Postura do facilitador	Erro na escolha da DG	
Propósito obscuro					
Não consigo tirar uma lição do jogo					
Pessoas tímidas têm dificuldade					
Condução inadequada do facilitador da DG					
O jogo não tem nenhuma relação com o dia-a-dia de trabalho					

Nas empresas 3 e 4 não surgiu nenhuma categoria diferente das já apresentadas.

Quadro 17 – Empresa 3: Representações de ineficácia

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA		
	Reações negativas do treinando frente à DG	Erro na escolha da DG	Postura do facilitador
Quando o jogo é conhecido não tenho motivação para fazer	■		
Treinando não está aberto a novos conhecimentos	■		
Treinando acha que a DG é uma brincadeira	■		
Jogo incoerente com o tema do treinamento		■	
O jogo não está adequado à escolaridade dos treinandos		■	
Falta de relação entre a DG e a prática de trabalho		■	
Condução monótona da atividade			■
Instrutor não tem domínio do assunto			■
Instrutor é muito parado			■

Quadro 18 – Empresa 4: Representações de ineficácia

UNIDADES DE REGISTRO	CATEGORIA			
	Falta de clareza quanto à finalidade da DG	Características pessoais do treinando	Contexto de trabalho	Reações negativas do treinando frente à DG
Propósito obscuro				
Pessoas tímidas têm dificuldade				
A rotina de trabalho não permite a aplicação do conhecimento adquirido na DG				
Participantes não estão empenhados na atividade				

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão propõe um diálogo entre os resultados da pesquisa e os eixos teóricos centrais – dinâmica de grupo, mundo do trabalho, educação corporativa e representações sociais – com a perspectiva de responder aos problemas de pesquisa, bem como, problematizar algumas questões. Este capítulo irá considerar, para efeito de análise, o aparecimento das categorias por empresa pesquisada, discutindo dados relevantes e promovendo interface destas categorias com as variáveis do estudo.

O perfil sócio-demográfico dos participantes da pesquisa revela a predominância de mulheres. A questão do gênero, embora não tenha sido alvo de discussão, pode ter interferência nos resultados encontrados, já que se trata de um tema que pode favorecer ancoragens específicas por sexo – masculino ou feminino.

A maioria dos entrevistados tem nível superior incompleto e atua em cargos de natureza administrativa e de gestão. Este último sugere uma exposição maior a treinamentos que utilizem DG para desenvolvimento de competências, já que a natureza da ocupação é de base relacional. No entanto, diante dos novos desafios colocados pelo cenário produtivo, a natureza da tarefa deixa de ser fator decisivo na formação do trabalhador já que, independentemente das atividades realizadas, passou a ser exigido dos trabalhadores um conjunto de competências que atenda às demandas da nova configuração sócio-econômica, onde o trabalho passa a ter *status* de processo e não de tarefa. Ou seja, contrapondo-se ao modelo *taylorista-fordista*, as ações de TD&E vão além de simplesmente desenvolver habilidades técnicas voltadas para a otimização da execução da atividade. Aqui, as competências comportamentais passam a ser condição essencial para qualquer trabalhador em qualquer posição na empresa. Os resultados da pesquisa revelam cinco sujeitos ocupantes de funções de essência técnica (Tabela 3) – analista e técnico – que foram submetidos a treinamento com utilização de técnicas de DG, constatando a assertiva acima.

O grupo temático intitulado ‘conceito da DG’ (Quadros 3, 4, 5 e 6) revela as representações dos sujeitos acerca da configuração do fenômeno. Apesar de os sujeitos pertencerem a universos institucionais diversificados, pode-se perceber a existência de categorias comuns em todos os grupos – *idéia de coletividade* e *ferramenta de aprendizagem* (Quadro 19). Estes dois conceitos trazem a idéia de representações reificadas que reforçam o conceito da DG enquanto técnica de essência grupal relacionada à aprendizagem. Os sujeitos reconhecem e tributam propriedade ao uso de DG em situações de TD&E, validando a

potência destas técnicas na facilitação do aprendizado. Estas duas categorias reificadas fazem supor que os sujeitos reconhecem qualquer atividade realizada em grupo e dentro de um contexto de educação como DG. Problematisa-se, com essa suposição, a generalização do conceito de DG para qualquer atividade realizada nos moldes descritos acima, colocando ações distintas sob o ‘guarda-chuva’ conceitual da DG. Será que as representações estão reificando o conceito de que qualquer atividade que mobilize o grupo é DG?

Quadro 19 – Categorias comuns

Grupo temático	Categorias comuns
CONCEITO	Idéia de coletividade / Ferramenta de aprendizagem
CONTEXTO DE APLICAÇÃO	Contexto hipotético
UTILIDADE E EFEITO	Transferibilidade do aprendizado
INEFICÁCIA	-

Para efeito das representações sobre o conceito da DG, a disposição da técnica em um contexto de grupo prevalece, em detrimento da sistemática no uso destas técnicas. O CAV – ciclo de aprendizagem vivencial – não aparece como condição para caracterizar um evento com uso de DG. Cabe aqui pontuar o CAV como a sistemática de aplicação das técnicas de DG, espera-se que de conhecimento dos técnicos que aplicam essa ferramenta. O fato das representações desconsiderarem esta condição já era esperado, tendo em vista os participantes serem leigos no assunto. No entanto, isto acaba possibilitando que qualquer outra atividade feita em grupo seja nomeada como DG.

Partindo dos conceitos reificados pelos sujeitos entrevistados, destacam-se algumas categorias que reforçam ainda mais aquelas representações – *interligação entre teoria e prática, alcance de objetivos pré-definidos, espaço de debates e práticas*. Todas estas categorias estão relacionadas aos dois conceitos estruturadores apontados nesta pesquisa, os quais conferem legitimidade à DG como técnica de aprendizagem promovida em uma atmosfera de grupo com um objetivo previamente determinado.

Outra categoria freqüente nos discursos analisados e identificada em três das quatro empresas é a noção de DG como *sistema de avaliação de competências*. Esta representação dialoga de forma direta com o fato de que 12 sujeitos já foram também submetidos à DG em situação de seleção. Embora o uso de DG, neste trabalho, esteja delimitado a situações de TD&E, ou seja, circunscrito a um contexto de aprendizagem, é relevante a sua representação

como técnica de avaliação. Isso significa que mesmo em contexto de treinamento, os sujeitos percebem a DG como ferramenta que avalia características dos indivíduos.

Esta representação confere ao facilitador o papel de avaliador, configurando uma via de mão única na relação com o treinando. O avaliador como aquele que detém o poder e o conhecimento da situação, e o treinando como ocupante da posição de leigo e não conhecedor do processo. Assemelha-se ao formato tradicional de ensino-aprendizagem, em contraposição ao que propõe o modelo andragógico de educação, o qual lança mão de ferramentas que possibilitem o aprendizado a partir das experiências dos sujeitos, através da interação com o grupo (modelo construtivista de aprendizagem). Vale sinalizar o quanto esta representação relaciona-se aos esforços empreendidos na busca constante de alinhamento entre o indivíduo e o trabalho através da avaliação das competências e sua paridade com o trabalho. Ou seja, existe a representação de que a DG é um instrumental que se presta ao processo de adequação entre trabalhador e requisitos do cargo.

A categoria *padrões organizacionais* expõe uma representação sobre a DG com a temática latente do poder e controle exercido pelas organizações de trabalho, no sentido de ajustar os indivíduos à forma de funcionamento da organização. Trata-se de uma categoria que revela aspectos inerentes ao próprio histórico do processo produtivo, onde fica evidente a necessidade constante de criar ideologias que minimizem as tensões entre o trabalhador e a organização de trabalho. A DG aparece aqui como uma ferramenta que serve à manutenção da ordem organizacional, ou seja, promove as regras de conduta, sinaliza os comportamentos aceitos e rechaçados. A técnica tem um viés de padronização, não pela técnica em si, mas pelo ambiente. É inerente ao contexto organizacional o objetivo de eliminar a contra cultura.

Destaca-se que esta categoria apareceu somente nos universos corporativos bancário e rodoviário, o que sugere uma imposição maior de regras, normativos e padrões de conduta. Por se tratarem de ambientes mais autoritários, tradicionalistas, rotinizados e prescritivos é sugestivo compreender a ancoragem desta representação nos cenários corporativos em questão, os quais têm como condição de sustentabilidade, a existência de alinhamento com os normativos da corporação.

Esta categoria reflete menos um fenômeno de educação, e mais um efeito de modelagem de comportamento, no qual se busca ajustar os trabalhadores à realidade da organização e aos papéis desempenhados. Marin (2000) coloca que os treinamentos tradicionais ainda enfocam a modelagem de comportamentos, pautada na observação e repetição, e não no desenvolvimento da inteligência. É viável, então, propor a discussão do uso da DG como uma ferramenta de assujeitamento do trabalhador, com vistas a resgatar o

desenvolvimento de um trabalhador participativo, ativo, qualificado, etc, exigências do mundo do trabalho contemporâneo.

A categoria *mudança de comportamento* apareceu somente na grelha de análise da empresa 1 (Quadro 3). Chama-se a atenção para este fato, pois apesar de ser reificado o conceito de *ferramenta de aprendizagem*, o efeito esperado, qual seja, a mudança de comportamento, não aparece de forma complementar a esta categoria. Vale ressaltar aqui que a mudança de comportamento referida na categoria em questão encontra-se circunscrita a um modo diferente de fazer algo no contexto de trabalho, ou seja, uma mudança aparentemente operacional, não envolvendo valores e princípios como motivo propulsor. Há de se problematizar a possibilidade de a representação da DG como *ferramenta de aprendizagem* não passar de um discurso convencionado, já que algo parece se interpor no *continuum* entre aprendizagem – processo – e mudança de comportamento – resultado esperado.

O fato desta representação ter sido identificada somente nos discursos da empresa 1 pode estar relacionado à política de treinamento, a qual desenvolve ao mesmo tempo em que avalia as competências dos trabalhadores, com o intuito de reunir dados para estabelecer critérios de movimentação interna. Nesse ínterim, faz-se necessário, por parte dos trabalhadores, a mudança efetiva de comportamento.

Exposição do treinando é a categoria constituída de unidades de registro identificadas em falas dos sujeitos entrevistados nas empresas 1 e 2 (Quadros 3 e 4). Apesar desta categoria não ser classificada com um viés valorativo, ela sugere certo desconforto promovido por técnicas de DG que motivam o treinando a se expor diante dos outros membros do grupo, revelando características as quais, sob condição diferente, não demonstraria.

Aqui, cabe pontuar as teorizações e constatações sobre os movimentos de grupo, os quais revelam a via de mão dupla existente na relação indivíduo – grupo, onde ambos agem como força propulsora de mudança, ou seja, em um contexto de grupo ao mesmo tempo em que os indivíduos agem de maneira diferente, também interferem na dinâmica do grupo. No grupo, diante das forças existentes (ex: coerção, uniformização, etc), espera-se que o indivíduo aja de maneira distinta do que se estivesse só.

Outra análise a respeito desta categoria revela que somente nas empresas 1 e 2 existem sujeitos ocupantes de funções técnicas (técnicos e analistas), o que leva a considerar o fato de que a natureza da ocupação pode estar ancorando representações sobre o fenômeno. Afinal, é recente o fato destes trabalhadores serem submetidos a ações de TD&E com uso de técnicas de DG para desenvolvimento de competências comportamentais. Tal recenticidade sugere a falta de hábito com atividades que solicitem, ainda que minimamente, o revelar-se.

Outra discussão levantada pelas representações dos sujeitos sobre a DG revela a descontração das atividades pautadas em técnicas de DG. A categoria *descontração da atividade* destaca o aspecto lúdico da DG. É um contexto reconhecidamente menos tenso, comparativamente a métodos tradicionais de treinamento.

No grupo temático que trata sobre os conceitos da DG, é importante destacar o fato de que as representações sugerem uma relação direta com a prática, ou seja, as ancoragens dos sujeitos estão pautadas nas práticas sociais, remetendo ao contato com o fenômeno, as impressões e os efeitos decorrentes, contato este que já havia sido possibilitado em outros contextos que não somente o de TD&E (ver Tabela 4). Isso significa que a DG em sua condição instrumental, mesmo pouco teorizada, possui representações distintivas do universo reificado para os teóricos, os quais definem a DG como disciplina, a qual tem como definição essencial o estudo da dinâmica dos grupos, distinção que já se antecipava, tendo em vista o universo pesquisado neste trabalho: leigos no assunto. Pessoas que não são *experts* na área somente podem formar representações sobre a DG por meio de suas práticas sociais com a mesma, pois que, contrariamente ao que acontece com os *experts*, não podem ancorá-las em processos oficiais de formação educacional.

O grupo temático intitulado ‘contexto de aplicação’ (Quadros 7, 8, 9 e 10) retrata as representações dos sujeitos sobre o cenário de aplicação da DG. Este grupo reúne categorias que indicam a relação dos sujeitos com a prática da DG através da exposição direta ao fenômeno. A investigação dessa questão deu-se por meio de questionamento o qual buscava identificar a forma como os sujeitos tinham sido expostos à DG no contexto de TD&E.

A categoria *contexto hipotético* apareceu nos discursos dos sujeitos das quatro empresas do universo pesquisado. Esta categoria propõe que as técnicas de DG em contexto de treinamento constituem-se em situações hipotéticas que simulam acontecimentos do ambiente laborativo. As pessoas enxergam o treinamento com DG como um espaço criado para vivenciar situações de trabalho de uma maneira lúdica, onde através de jogos ou exercícios de DG, as pessoas conseguem experimentar certas situações e são levadas a considerar suas experiências no jogo vivencial. Esta representação de contexto de aplicação remete às suposições andragógicas, as quais mencionam o papel das experiências dos aprendizes e a sua orientação para aprendizagem (LINDEMAN, 1926 *apud* KNOWLES; HOLTON III; SWANSON, 2009). Ou seja, a DG, como concebida pelas representações dos sujeitos entrevistados, considera a importância na promoção de um ambiente favorável ao aprendizado de adultos, onde é permitido o espaço para situações que aproveitem a experiência já adquirida.

Cenário informal dialoga com a categoria *descontração da atividade*, do grupo temático ‘conceito da DG’. Ambas referem-se ao contexto informal dos treinamentos que usam DG, contrapondo à vivência de outros contextos formais ou tradicionais de treinamento. *Formação de equipes* é outra categoria comum à maioria das empresas e que considera a prática social da DG como uma atividade essencialmente grupal. Não há como falar em DG sem a existência do grupo para o desenvolvimento das atividades.

Existem duas categorias que representam a DG como uma atividade sistemática que é proposta sob a forma de uma situação problema. As categorias *atividade sistemática* e *situação problema* indicam o contexto da DG como um espaço onde os indivíduos são expostos a uma situação que precisa ser resolvida, considerando regras e papéis impostos. Estas representações permitem uma analogia com o próprio contexto organizacional, no qual os trabalhadores são colocados constantemente diante de desafios inerentes ao papel desempenhado, os quais devem ser solucionados através da observância de regras próprias ao cenário organizacional. O desempenho na tarefa é avaliado, inclusive, por esta capacidade percebida nos sujeitos e a função do treinamento é desenvolver essa *expertise* nos trabalhadores.

As representações elaboradas pelos sujeitos estão aliadas ao conceito de TD&E, o qual visa desenvolver habilidades técnicas e comportamentais nos trabalhadores possibilitando um desempenho satisfatório em relação ao conjunto de atividades pelo qual são responsáveis, assim como, busca potencializar as habilidades relacionais. Nesse ínterim, a DG permite criar um contexto para desenvolvimento de ambas as habilidades através da proposição de situações idênticas ou facilmente relacionadas a vivências corporativas.

O grupo temático ‘utilidade e efeito’ permitiu a investigação das representações que os sujeitos entrevistados têm acerca da utilidade e finalidade da DG utilizada em TD&E. Dentre as categorias pertencentes a este grupo temático, aquelas que mais se destacam por estarem presentes nos discursos da maioria dos sujeitos pesquisados são *transferibilidade do aprendizado*, *objetivos pedagógicos* e *promover auto-análise*. As duas primeiras deixam clara a sua relação com a temática da aprendizagem. A categoria *transferibilidade do aprendizado* relaciona-se a unidades de registro que indicam uma relação direta entre a DG e seus efeitos na prática profissional. Os discursos dos sujeitos expressam claramente a existência de relação de causa e efeito entre os fatores participação em DG em condição de TD&E e melhoria de desempenho profissional. Aqui há relação direta entre DG e mudança de comportamento, tendo em vista que a transferibilidade de aprendizado pressupõe a efetivação de um aprendizado na rotina de trabalho.

Embora anteriormente tenha sido colocada em evidência a discussão sobre a participação em treinamentos com DG como propulsor de mudança de comportamento, vale considerar que a assimilação do conhecimento é diferente da mudança de comportamento. O primeiro é um aspecto cognitivo e o segundo, comportamental. Isso indica que a DG não é uma ferramenta que sozinha provoca mudança de comportamento, mas deve considerar ambiente, motivação do treinando, etc. É necessário criar condições para que o conteúdo trabalhado com DG possa ser colocado em prática. O ambiente deve prover as condições propícias para a concretização desse aprendizado. O indivíduo pode assimilar o raciocínio, mas por diversos fatores não colocá-lo em prática.

Já a categoria *objetivos pedagógicos* remete a uma representação que indica a DG como uma ferramenta que serve para fins de aprendizagem, facilitando o entendimento sobre novos temas. Aqui o enfoque dá-se não no efeito da aprendizagem, mas no processo.

Por *promover auto-análise* entende-se a categoria que impulsiona o sujeito a rever suas atitudes sobre a forma de realizar uma determinada atividade ou em relação a sua postura profissional. Aqui não se fala em mudança de comportamento propriamente, mas de um momento reflexivo que pode ser considerado *input* para promover mudanças comportamentais. Diante de outras categorias já mencionadas, pode-se dizer que esse momento reflexivo antecede a mudança de comportamento, portanto não se trata do efeito em si da DG, o que poderia colocar em questão o seu uso em contextos de TD&E.

Desenvolver competências é uma categoria presente nos discursos de três das quatro empresas. Esta categoria assemelha-se à categoria *transferibilidade do aprendizado*, no entanto a sutil distinção encontra-se no foco dado ao desenvolvimento de competências, sem necessariamente relacionar com seu efeito na atividade profissional. A gestão das competências organizacionais e individuais é um tema bastante contemporâneo no mundo do trabalho. Os sujeitos acabaram por representar a DG como um meio reconhecidamente eficaz para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes – as competências. Significa que para o desenvolvimento das competências comportamentais, os treinamentos que adotam o modelo tradicional não bastam.

As categorias *promover a interação entre os colegas*, *valorização do trabalho em equipe* e *troca de conhecimentos e experiências* retratam a representação reificada da DG como técnica ou espaço essencialmente grupal. Analisando tais representações no universo da educação corporativa, significa dizer que o uso de técnicas de DG em treinamentos permite alavancar aprendizagem a partir de uma realidade grupal. Os sujeitos aprendem novos comportamentos através do contato com outras realidades, pontos de vista e ‘modos de fazer’.

A categoria *promover a interação entre os colegas* ainda expõe uma potencial consequência do uso de DG no clima de trabalho, promovendo uma melhoria na qualidade da comunicação.

As categorias *avaliação de competências, alcance de objetivos específicos, e padrões organizacionais* apareceram também no grupo temático ‘conceito da DG’ e têm significados semelhantes. Cabe pontuar neste momento da discussão o quanto as representações sobre a DG estão associadas a sua funcionalidade, finalidade e utilidade. Os conceitos identificados sobre a DG estão longe de ser elaborações teorizadas sobre o fenômeno, revelando uma aproximação muito maior com a sua realidade prática, com as ancoragens dos sujeitos a partir do contato direto com o fenômeno.

A categoria *motivação* aparece somente na empresa 1 e refere-se a um efeito positivo sobre os sujeitos. Sobre esta categoria cabem maiores investigações, com o objetivo de identificar quais fatores têm um efeito motivador. *Melhoria da auto-imagem e desenvolvimento pessoal* constituem-se categorias exclusivas da empresa 2. Ambas revelam um efeito que vai além da esfera da aprendizagem no contexto de TD&E, mostrando a potência do seu efeito em outros âmbitos que compõem o espaço social do sujeito.

O grupo temático ‘representações de ineficácia’ reúne categorias oriundas das unidades de registro identificadas nos discursos dos sujeitos quando questionados sobre os fatores que podem provocar a ineficácia da DG em situações de TD&E. Diante das categorias mencionadas nos grupos temáticos acima, as quais relacionam a DG ao contexto de aprendizagem na condição de ferramenta que agrega valor aos processos de treinamento, o pesquisador resolveu ampliar o roteiro de forma a verificar quais fatores os sujeitos atribuem como geradores de contextos em que treinamentos com DG não atingem seus objetivos.

As categorias identificadas na maioria dos discursos dos sujeitos das empresas pesquisadas foram: *erro na escolha da DG, falta de clareza quanto à finalidade da DG e reações negativas do treinando frente à DG*. As duas primeiras categorias promovem uma reflexão sobre a relação entre DG e contexto de utilização, ou seja, a DG vista sob a perspectiva instrumental coloca como prioridade de discussão os fins aos quais ela serve. Tal consenso revela a clareza para os sujeitos entrevistados de que a DG está longe de ser entendida como ferramenta descomprometida com a realidade social.

A categoria *reações negativas do treinando frente à DG* reflete a centralidade das ancoragens dos sujeitos na relação com o fenômeno. Faz-se mister, para que a DG atinja seus objetivos, a existência de uma atitude favorável por parte do sujeito. Decorre dessa constatação a importância em levantar as experiências que os sujeitos já tiveram com o fenômeno, a fim de avaliar a viabilidade do seu uso. Esta assertiva reforça a idéia de que a

análise do contexto é condição precípua na formatação de qualquer treinamento com o uso da ferramenta DG. Com isso, busca-se maximizar o seu poder de provocar mudanças comportamentais.

A *postura do facilitador* é outro aspecto levantado pelos sujeitos que tem o poder de interferir na eficácia da DG. Aqui cabe propor uma analogia com métodos tradicionais de treinamento, os quais preservam modelos *diádes*, onde de um lado existe a figura daquele que detém o controle da situação – facilitador – e do outro aquele que apenas submete-se – treinando. Desconsidera-se o entendimento da DG utilizada em contexto de TD&E como processo, onde a dinâmica prevalece como fator crucial para determinação do alcance dos objetivos propostos, aspecto comum a todo processo de educação.

Por fim, a categoria *contexto de trabalho* traz para discussão o próprio cenário organizacional como favorável ou desfavorável à efetivação da aprendizagem. Esta categoria aponta a necessidade em avaliar se as práticas organizacionais são coerentes com as ações de TD&E promovidas. O desalinhamento entre estes dois fatores pode abortar os efeitos esperados com certos treinamentos, tendo em vista, como já ponderado ao longo da discussão, que a aprendizagem é dependente de uma série de outras variáveis – contexto, disposição do treinando, adequação de técnicas, facilitador, etc. Esta discussão posiciona-se longe de uma apologia à sobreposição da técnica, verificando que esta se encontra completamente atrelada ao social.

6 CONCLUSÃO

A partir dos dados oriundos desta pesquisa foi possível identificar as representações de sujeitos que foram submetidos a técnicas de DG em contexto de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E –, objetivo perseguido neste trabalho. Isso possibilitou a análise dos aspectos pertencentes às significações atribuídas por estes sujeitos ao fenômeno, sem desprezar o contexto. O pano de fundo desta pesquisa foi composto por quatro organizações de trabalho, responsáveis em fornecer os subsídios através dos quais os indivíduos, inseridos em modos de funcionamento de grupos sociais específicos, elaboraram suas concepções sobre o fenômeno em questão.

As categorias provenientes dos discursos dos entrevistados revelaram que grande parte das pessoas submetidas a técnicas de dinâmica de grupo somente conhece a sua perspectiva instrumental, afirmando a capacidade da técnica em provocar mudanças no comportamento profissional. As categorias predominantes em quase todos os discursos demonstraram o entendimento de que as técnicas de DG são ferramentas que servem a fins educacionais e que acontecem em um *setting* coletivo, no entanto não foi registrada nenhuma categoria que mencionasse a DG como recurso para análise do modo de funcionamento grupal. Pelo contrário, a DG aparece como recurso para avaliação de competências individuais. O contexto de grupo não passa de mero formato de aplicação da técnica. As categorias não revelam nenhum entendimento sobre o conceito teórico reificado da DG como método de análise do funcionamento de grupos sociais.

As técnicas de dinâmica de grupo são percebidas com o propósito de provocar os indivíduos a refletirem sobre determinada temática inerente ao contexto organizacional. Assim, pode-se dizer que o uso destas técnicas foi legitimado como prática comum no contexto de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) para trabalhar as competências comportamentais, tais como: relacionamento interpessoal, negociação, comunicação, liderança; além do seu uso, também, em ações de treinamento técnico.

Vale ressaltar, com base nas categorias encontradas, a atribuição da DG como ferramenta de treinamento, ou seja, voltada para o desenvolvimento dos trabalhadores para desempenhar melhor as suas atividades. O foco de desenvolvimento da DG no contexto de trabalho volta-se para a otimização do desempenho.

Em contrapartida, foram registradas categorias que indicam outras conseqüências a partir do uso de DG em treinamentos, reconhecidas como *inputs* para provocar mudanças no

âmbito pessoal, sem apresentar relação direta com o trabalho. Isto sinaliza para o fato de que os efeitos das técnicas de DG ultrapassam, muitas vezes, o âmbito organizacional, sugerindo que o sujeito é capaz de aprender e generalizar situações vistas neste contexto para outras esferas da sua vida. De qualquer maneira, as técnicas de DG são vistas como ferramentas que provocam mudanças cognitivo-comportamentais.

Devem-se destacar as categorias responsáveis em revelar o quanto o contexto interfere na elaboração das representações sobre o fenômeno, revelando entendimentos que conferem à DG a propriedade de patrocinar o estabelecimento dos padrões organizacionais, o que remeteu à discussão sobre a DG como ferramenta de modelagem de comportamentos e como mecanismo de controle. A DG, aqui, serve aos propósitos da organização, diferenciando-se do discurso mais clichê que coloca estas técnicas como ingênua ferramenta de aprendizagem. Caberia, a partir da proposição da DG como ferramenta de controle, lançar uma reflexão sobre qual o impacto real dos treinamentos com estas técnicas considerando a sua função de alinhar comportamentos individuais e aqueles propostos como parâmetro esperado pela organização.

A DG aparece também fortemente relacionada como momento de criação de um espaço social de interação, no qual as pessoas são estimuladas a trocar idéias e informações sobre tema previamente estabelecido de maneira informal, descontraída. Esta descontração deve-se ao contexto de práticas, ou seja, um ambiente que espelha situações reais, mas dentro de uma atmosfera de simulação.

Vale ressaltar que as categorias que espelham a DG como potencializadora da interação entre indivíduos fazem supor que estes enxergam as forças presentes no grupo, ou seja, eles parecem conseguir diferenciar o contexto meramente figurativo de grupo, de outro cenário onde novas condições são construídas a partir da troca de informações e conhecimentos com outras pessoas. Embora isto não esteja explícito, parece haver uma distinção entre um contexto de aprendizagem individual de outro no qual o conhecimento é construído em grupo. Embora tal assertiva pareça clara quando se volta para a revisão teórica, não era de se esperar que fosse manifestada pelo grupo pesquisado, pois que não conhecedores oficiais da teoria que fundamenta a dinâmica dos grupos.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao reconhecimento de que para que haja efetivação do aprendizado proporcionado por treinamentos com uso de técnicas de DG deve haver um contexto de realização e de trabalho propícios. Isso significa que está claro para os sujeitos entrevistados o limite da técnica, tendo em vista que, sendo uma ferramenta de aprendizagem não tem o poder de sozinha modificar comportamentos. Todo o cenário de

aplicação – facilitador, treinando, técnicas – deve estar alinhado com o propósito do treinamento. Se somente um destes aspectos que compõem o cenário de aplicação estiver desalinhado o objetivo fica comprometido. Isso acontece também, quando o cenário organizacional não permite que as aprendizagens adquiridas sejam absorvidas pelo contexto de trabalho.

Este trabalho apresenta um cenário favorável e reforçador do uso de DG em situações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), no entanto, cabem novas investigações de forma a anular a possibilidade de ter havido tendência a aceitabilidade por parte dos sujeitos pesquisados, já que a maioria das representações registradas nas entrevistas tem discursos bastante favoráveis ao uso da DG no contexto supracitado.

Apesar de todo o empenho e esforço para colaborar de modo abrangente com o estudo das representações sobre o fenômeno da DG, muitas questões extrapolam os limites deste trabalho e merecem novas investigações, para que possam ser apontadas melhorias ou adequações na forma de utilização desta ferramenta, considerando o seu potencial para promover aprendizagem.

Existem, ainda, diversos temas que poderiam se constituir como objetos de estudo para novos trabalhos de mestrado dentro do próprio programa de pós-graduação em Psicologia Social. Entre eles, destacam-se: investigação das representações da DG entre técnicos que aplicam esta ferramenta em contexto de educação corporativa; estudo comparativo entre as representações de técnicos e não técnicos em DG; mensuração dos efeitos da DG no desempenho das atividades; investigação sobre a dinâmica do grupo na composição de novas aprendizagens organizacionais.

Por meio desta pesquisa, constatou-se que as representações sociais dos sujeitos sobre a dinâmica de grupo, enquanto ferramenta utilizada para gestão de aprendizagem organizacional, permite verificar a relação com o contexto organizacional, o que significa que a depender do grupo em que se encontra, os sujeitos elaboram representações distintas. Além disso, a reflexão sobre as representações sociais da dinâmica de grupo no contexto organizacional pode suscitar outros interesses de estudo sobre o tema, contribuindo para a ampliação do campo conceitual da DG em sua perspectiva técnica. Isto irá contribuir sobremaneira para a produção de literatura sobre o assunto considerando a escassez de bibliografia para embasar o trabalho, já que a grande parte existente refere-se somente à oferta de técnicas de DG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, F. J. B. & PUENTE – PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALEXANDRE, M. **Representação Social: uma genealogia do conceito**. *Comum - Rio de Janeiro - v.10 - nº 23 - julho / dezembro 2004*.

ALLPORT, G. W. Introdução. *In: LEWIN, K. Problemas de Dinâmica de Grupo*. São Paulo: Cultrix, 1970.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3º ed. Lisboa: Ed. 70, 2004.

BASTOS, A.V.B, LOIOLA, E., QUEIROZ, N. e SILVA, T. D. Conceito e Perspectivas de Estudo das Organizações. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BORGES, L. O. & YAMAMOTO, O. H. Mundo do Trabalho. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e col. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOURDIEU, P. Será possível um acto desinteressado? *In: BOURDIEU, P. Razões práticas sobre a teoria da acção*. Oeiras: Celta Editora, 2001.

CABECINHAS, R. **Representações Sociais, Relações Intergrupais e Cognição Social**. *Paidéia*, 2004, Vol. 14, n. 28.

CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Orgs.) **Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Herder, 1967. Vol. I

_____. (Orgs.) **Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Herder, 1969. Vol. II.

CASTILHO, A. **Liderando grupos: um enfoque gerencial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DOISE, W. **Da Psicologia Social à Psicologia Societal**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Jan – Abr 2002, vol.18, n. 1, pp. 027-035. ISSN 0102-3772.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo, Ed. Martin Claret, 2002.

DUVEEN, G. Introdução: O Poder das Idéias. *In: MOSCOVICI, S. Representações Sociais: investigações em Psicologia Social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

ELIAS, N. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FARR, R. Representações sociais: a teoria e sua história. *In: GUARESCHI, P. & JOVCHELOVITCH, S. (org.). Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2007.

FESTINGER, L., SCHACHTER, S. & BACK, K. (1950/1967). O Funcionamento dos padrões de grupo. *In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Orgs.) Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1967. Vol. I

FRENCH, J. R. P. & RAVEN, B. (1959) As Bases do Poder Social. *In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Orgs.) Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. Vol. II.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, C. S., WOLFF, J. R. & ALMEIDA, W. C. **Lições de Psicodrama: introdução ao pensamento de J.L. Moreno**. São Paulo: Ágora, 1988.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e Representações Sociais. *In: GUARESCHI, P. & JOVCHELOVITCH, S. (org.). Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2007.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LAKATOS, E.V. e MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

LEWIN, K. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix, 1970.

MARKOVÁ, I. **Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIN, A. J. **Educação continuada: reflexões, alternativas**. Campinas, SP: Paripus, 2000.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e Gênese dos grupos**. São Paulo: Duas Cidades, 1991.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo: teorias e sistemas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Técnicas do Trabalho de Grupo**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSCOVICI, S. Prefácio. *In*: GUARESCHI, P. & JOVCHELOVITCH, S. (org.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Representações Sociais: investigações em Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOURÃO, L. e PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação Profissional. *In*: BORGES ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e col. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PAREYSON, L. **Verdade e interpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília, DF: IBAPP, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSDOLSKY, R. **Gênese e estrutura de O Capital de Karl Marx**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y.; FERREIRA, W. de F. **Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho**. *Psicol. estud.*, Maringá, v. 6, n. 2, 2001.

ROMERO, M. S. A utilização da metodologia dos Grupos Focais na pesquisa em Psicologia. *In: SCARPARO, H. Psicologia e Pesquisa: perspectivas metodológicas*. Porto Alegre: Sulina, 2000.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANT'ANNA, A. de S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da administração**. 336p. Tese (Doutorado em Administração) – Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2002.

SIEGEL, A. E. & SIEGEL, S. (1957/1967). Grupos de Referência, Grupos de Participação e Mudança de Atitude. *In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Orgs.) Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1967. Vol. I

SPINK, M.J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das Representações Sociais. *In: GUARESCHI, P. & JOVCHELOVITCH, S. (org.). Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2007.

VALA, J. Representações sociais e psicologia social do conhecimento cotidiano. *In: VALA, J. e MONTEIRO, M.B. (Orgs.). Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das Representações Sociais. *In: GUARESCHI, P. & JOVCHELOVITCH, S. (org.). Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2007.

WACHELKE, J. F. R.; NATIVIDADE, J. C. e ANDRADE, A. L.de. **Construção e utilização de técnicas em dinâmica de grupos**. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 23, n. 42 p. 31-39, jul./set. 2005.

WHITE, R. e LIPPITT, R. (1969). Comportamento do Líder e Reações dos Membros em Três Climats Sociais *In*: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Herder, 1969. Vol. II

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Roteiro das entrevistas a ser aplicado junto aos funcionários participantes

1. O que vocês entendem por dinâmica de grupo?
2. Descreva como foi aplicada a DG no treinamento que você participou.
3. Qual a importância da dinâmica de grupo em treinamentos?
4. De que forma os treinamentos com DG, dos quais você participou, influenciaram na realização do seu trabalho?

Questão do roteiro	Objetivos
1. O que vocês entendem por dinâmica de grupo?	Identificar as representações sobre a dinâmica de grupo.
2. Como eram as dinâmicas de grupo aplicadas nos treinamentos dos quais você participou?	Verificar as formas de contato dos participantes com as técnicas de dinâmica de grupo.
3. Qual a importância da dinâmica de grupo em treinamentos?	Investigar a finalidade e utilidade da dinâmica de grupo em TD&E.
4. De que forma os treinamentos com dinâmica de grupo influenciam na realização do seu trabalho?	Identificar a representação de eficácia quanto ao uso de técnicas de dinâmica de grupo em treinamento para o desempenho na situação de trabalho.

APÊNDICE B – Questionário sócio-demográfico

Prezado participante

Em virtude da realização da pesquisa intitulada “A Dinâmica de Grupo em situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – representações acerca da sua utilidade em processos de aprendizagem”, que será executada pela mestrandia Sara Raquel Vieira de Araújo sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Marley Melo de Araújo, ambas vinculadas à Universidade Federal de Sergipe, solicitamos o preenchimento deste formulário que tem o objetivo de auxiliar na definição dos participantes da pesquisa, de acordo com o objetivo e com as recomendações conceituais do trabalho.

O objetivo do trabalho é investigar as representações acerca da utilidade das técnicas de dinâmica de grupo em situações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), entre pessoas que se submeteram a sessões de dinâmica de grupo nos anos de 2008 – 2009 e especialistas em dinâmica de grupo que aplicaram técnicas neste mesmo período. Com isso, pretende-se lançar reflexões sobre a utilidade do uso de técnicas de dinâmica de grupo como recurso instrucional para promoção de aprendizagem.

Ressaltamos que todo o trabalho será conduzido pelas pesquisadoras de forma a promover o sigilo e anonimato dos participantes em todo o processo de execução da pesquisa, tratamento dos dados e divulgação dos resultados. Afinal, a preocupação está focada nos resultados gerais do trabalho e não em questões singulares que venham a ser discutidas.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

Sara Raquel Araújo

Marley Melo de Araújo

1 Dados sócio-demográficos

Nome:

E-mail:

Telefone: _____ - _____ /

a) Sexo M F

b) Escolaridade

- Nível Médio
- Nível Superior incompleto
- Nível Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Especifique o curso:

2 Dados profissionais

c) Natureza da ocupação (qual atividade exercida)

d) Setor em que atua

e) Quantos anos na ocupação atual

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3 Informações específicas

f) Já participou de dinâmica de grupo
SIM NÃO

g) Se “sim”, marque a frequência aproximada.

- Menos de 5 vezes
- De 5 a 10 vezes
- Mais de 10 vezes

h) Marque o(s) contexto(s) em que participou de sessões de dinâmica de grupo.

- Grupo religioso (jovens, casais)
- Recreação
- Terapêutico
- Seleção
- Outro. Qual (is)?

Obrigada!

** Informamos que o e-mail e telefone são necessários, de forma a possibilitar que os pesquisadores entrem em contato diretamente com você.*

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido como disposto na Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde e na Resolução nº 16/2000 do Conselho Federal de Psicologia**

Caro(a) Senhor(a),

Está sendo desenvolvida uma pesquisa sobre as representações acerca da utilidade da Dinâmica de Grupo em situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Universidade Federal de Sergipe, sob coordenação da Prof.^a Dr.^a Marley Melo de Araújo, visando fornecer à sociedade informações mais precisas e fidedignas na área educação corporativa. Esta pesquisa visa investigar as representações acerca da utilidade das técnicas de dinâmica de grupo em situações de treinamento e desenvolvimento.

Os participantes deverão responder ao formulário sócio-demográfico apresentado pelo pesquisador e responder ao roteiro de questões da entrevista. As entrevistas serão gravadas em áudio, de forma a facilitar a transcrição das informações. Esclarecemos, ainda, que os discursos de cada participante serão confidenciais e sua identidade não será revelada na divulgação do trabalho em reuniões científicas ou publicações.

Estamos comunicando-lhe que você, _____, foi escolhido(a) para participar da presente pesquisa. Neste sentido, solicitamos sua colaboração autorizando sua participação. Concordando em participar, você poderá contribuir da forma que julgar conveniente. Você tem todo o direito de não autorizar e em qualquer momento da pesquisa poderá interromper sua participação, bastando avisar o pesquisador da sua desistência. Caso concorde, solicitamos a gentileza de concretizar sua concordância, assinando este termo de consentimento livre e esclarecido.

Aracaju, ____/____/____

Assinatura do Pesquisador Responsável

Nome: Sara Raquel Vieira de Araújo

End: Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de Pós Graduação em Psicologia Social.

Av. Marechal Rondon, 81. Roza Elze. São Cristóvão.

Fone: 2105-6747

Registro no Conselho Regional de Psicologia: CRP – 03/02513

R.G: 1238634

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que li as informações acima sobre a pesquisa e que me sinto perfeitamente esclarecido(a) sobre o conteúdo da mesma. Declaro ainda que, por minha vontade, aceito participar da pesquisa cooperando com a coleta de material para exame.

Assinatura do participante da pesquisa

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](#)