

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERRAMENTA DE ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA DO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM PEQUENOS GRUPOS

Autor: Alexandre Meira de Vasconcelos

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título
de Especialista em Administração de
Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

Curitiba
2005

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, a pessoa mais importante na minha vida. Sabe me entender e me amar plenamente.

A minha família por ser minha primeira referência e me incentivar a estudar.

A Iasmin Pestana, Jade Pestana Campos, Rosecléa Cardoso, Cássia, Dayanne Avilez, Gisela Pestana, Eloísa Maria, Rodrigo Honorato, Luciano Mengarelli e Valéria Furlan, por me proporcionarem uma vida em família na cidade de Curitiba.

A Manoel Rasslan, José Maurício Précoma, Alexandre Miguel Kasmirski, Luciene Adami, Maria Rita Toledo, Valéria Correia, Zelina Pereira, Mauricio Martinho, José Carlos de Souza, Elaine Maia, Rejane Rodrigues, entre outros tantos amigos que me ajudaram a construir quem eu sou hoje.

A Giancarlo Ceron, meu sócio, pela paciência e apoio quando precisei conciliar trabalho e estudo.

Aos meus colegas do curso de Especialização em Administração de Pessoas pelos grandes momentos que passamos juntos, especialmente para José Ricardo, Valdirene, Helenise, Ana Cristina, Marcia, Adriana e Fabiana, grandes cúmplices. Vocês são o que de melhor me aconteceu no curso.

À Maria Carolina Leal, Crisley Silva, Toni Reis, Katiane Martins, Gisela Cólere, Arlete de Gasperin, Jefferson Moraes e demais amigos do grupo de formação em Dinâmica dos Grupos pelo aprendizado da convivência em grupo.

Ao professor Sergio Bulgacov, por sua atenção e sabedoria na orientação deste trabalho.

Sumário

Lista de Figuras

Figura 1 - Exemplo de Sociograma	26
Figura 2 - Turma 01 - Sociograma em Maio de 2004.....	33
Figura 3 - Turma 01 - Sociograma em Maio de 2005.....	34
Figura 4 - Exemplo de Gráfico Individual	38

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da Valência Individual de 2004 para 2005	43
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cronograma do Laboratório de Sensibilidade.....	4
Tabela 2 - Simbologia usada no sociograma	26
Tabela 3 - Resultados de um Sociograma	27
Tabela 4 - Resultados do Teste Sociométrico – Maio 2004	33
Tabela 5 - Resultados do Teste Sociométrico – Maio 2005	34
Tabela 6 - Peculiaridades dos Elementos	36
Tabela 7 - Gráficos Individuais - Participante C	41
Tabela 8 - Gráficos Individuais - Participante H	42
Tabela 9 - Motivos que levam a colocar uma pessoa no quadrante 1	44

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Objetivo Geral	1
1.2. Objetivos Específicos.....	1
1.3. Metodologia	2
1.4. Justificativa	4
1.5. Estrutura do Trabalho	7
2. Caracterização da Organização.....	9
2.1. Cultura Organizacional.....	12
2.1.1. Visão.....	13
2.1.2. Missão	13

2.1.3.	Princípios	13
2.1.4.	Valores.....	14
2.1.5.	Comunicação Interna.....	16
2.1.6.	Inovação	17
2.1.7.	Vida Psíquica.....	18
3.	Base Teórico-Empírica.....	19
3.1.	Relacionamento Interpessoal.....	19
3.2.	Laboratório de sensibilidade	22
3.3.	Sociometria	24
3.4.	Papel do Coordenador do Grupo	27
4.	Metodologia de Uso da Ferramenta.....	30
4.1.	Aplicação do Formulário	30
4.2.	Construção do Sociograma.....	31
4.3.	Construção dos Gráficos Individuais.....	31
5.	Resultados da aplicação da ferramenta em um grupo organizacional.....	31
5.1.	Sociograma.....	33
5.1.1.	Sociograma em Maio de 2004	33
5.1.2.	Sociograma em Maio de 2005.....	34
5.1.3.	Peculiaridades dos elementos	35
5.1.4.	Resultados do Sociograma.....	36
5.2.	Gráficos Individuais.....	37
5.2.1.	Construção do Gráfico Individual.....	37
5.2.2.	Média Ponderada.....	40
5.2.3.	Valência	40
5.2.4.	Resultados dos Gráficos Individuais.....	41
5.3.	Motivos para Indicar uma Pessoa no Quadrante 1	44
5.4.	Reunião de consolidação dos resultados.....	47
6.	Conclusões	49
7.	Bibliografia	52

Anexos

RESUMO

Este trabalho apresenta uma ferramenta de análise quantitativa e qualitativa da inter-relação de indivíduos de um grupo de forma a ser usada como método complementar de estudo do desenvolvimento grupal. O método proposto foi aplicado em diversas empresas e neste trabalho são apresentados os resultados da aplicação em um grupo de diretores da área administrativa de um órgão do Poder Judiciário, com principais resultados e conclusões. A teoria da dinâmica dos grupos proposta por Kurt Lewin e seus seguidores, os estudos sociométricos de Jacob Moreno e outros estudos psicossociais são a base da teoria que fundamenta a técnica proposta. A ferramenta explora as potencialidades de métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos como instrumentos de avaliação psicossocial.

Palavras-chave: Dinâmica dos Grupos; Psicologia Social; Sociometria; Relações Humanas

ABSTRACT

This work presents a tool of quantitative and qualitative analysis of the interrelation of individuals of a group of form to be used as complementary method of study of the group development. The considered method was applied in diverse companies and in this work the results of the application in a group of directors of the administrative area of an agency of the Judiciary are presented, with main results and conclusions. The theory of the group dynamics proposal for Kurt Lewin and its followers, the sociometrics studies of Jacob Moreno and other psychosocial studies are the base of the theory that bases the technique proposal. The tool explores the potentialities of quantitative and qualitative methods of research as instruments of psychosocial evaluation

Keywords: Group Dynamics; Social Psychology; Sociometry; Human Relations.

1. Introdução

1.1. Objetivo Geral

O objetivo deste projeto é apresentar os resultados da análise quantitativa e qualitativa da inter-relação de indivíduos de um grupo em uma organização, utilizando uma ferramenta desenvolvida pela empresa de consultoria em que o autor deste projeto atua.

1.2. Objetivos Específicos

A ferramenta de análise quantitativa e qualitativa apresentada neste trabalho visa também:

- Demonstrar o uso de métodos quantitativos e qualitativos em uma ferramenta de análise da inter-relação entre indivíduos de um mesmo grupo e usá-la como método complementar de estudo do desenvolvimento grupal. Optou-se por esse modelo porque, segundo Briceño-León (2003), a integração de métodos quantitativos e qualitativos fornece diferentes visões sobre a mesma realidade e, portanto, torna o estudo mais consistente, mesmo sabendo-se que a investigação qualitativa esbarra no viés da interferência da figura do pesquisador no objeto analisado, mas, em contrapartida, o coloca como centro do processo de investigação em oposição ao método quantitativo, que busca ser mais objetivo e com conclusões mais “confiáveis” do ponto de vista científico.
- Apresentar os resultados da aplicação da ferramenta em um grupo de diretores da área administrativa de um órgão do Poder Judiciário.
- Reforçar a relevância da parcela subjetiva do ambiente organizacional, pois, segundo Tittoni (1994), o trabalho é usualmente visto somente em

relação à forma como está organizado, desconsiderando a parcela humana, psicossocial, de relacionamento entre pessoas, de realização e de construção de identidade.

1.3. Metodologia

Optou-se por apresentar o funcionamento da ferramenta de análise quantitativa e qualitativa através de um estudo de caso. Segundo Chizzotti (1991), o estudo de caso pode ser usado para uma caracterização abrangente através de uma situação particular e então avaliar analiticamente os seus resultados.

A empresa estudada é uma organização pública ligada ao Poder Judiciário. A organização é cliente do autor deste projeto em um programa de desenvolvimento de líderes, o que facilitou sobremaneira a coleta de dados. Por questões de ética, o nome da organização não é divulgado, bem como os nomes das pessoas que constam neste trabalho são fictícios, para que o anonimato dos participantes seja mantido.

O grupo estudado é formado por servidores que são concursados (profissionais de carreira) e outros contratados que estão no cargo por indicação de desembargadores e magistrados, entre outras autoridades. Todos possuem nível superior e estão em cargo de direção de alguma unidade ou seção e, portanto, têm a função de gerência. Uma parte trabalha na área administrativa, cuidando dos aspectos técnico-administrativos (compras, serviços gerais, recursos humanos, financeiro, patrimônio, gráfica, entre outros) e outra, na área judiciária, como suporte à atividade dos magistrados (corregedoria, estatística, revisão, biblioteca técnica, assessoria de magistrado, gabinetes, entre outros).

A ferramenta foi aplicada em um programa de desenvolvimento de líderes em forma de um laboratório de treinamento (MOSCOVICI, 2002) em que “os participantes são encorajados a experimentar comportamentos diferentes do seu padrão costumeiro de interação com outras pessoas em grupo” através de estímulos / técnicas propostos pelo coordenador desse grupo que, neste caso, é o autor deste trabalho. Este laboratório é parte de um programa de desenvolvimento gerencial composto por dez encontros mensais de oito horas que visam o aperfeiçoamento cognitivo e emocional do papel de líder e, com isso, a capacitação para a construção de novos modelos administrativos e de uma organização mais apta, ágil e receptiva aos novos paradigmas da administração pública. Segundo Lewin (*apud* Mailhiot, 1985), com a convivência coletiva, o grupo torna-se capaz de um controle mais funcional de suas ações através do diagnóstico e da consciência e lucidez acerca de sua dinâmica interna.

A coleta dos dados foi feita no segundo e no último encontro do laboratório e os resultados são apresentados neste trabalho. A escolha desses momentos para a coleta de dados deu-se para avaliar a inter-relação dos indivíduos no início e no fim do trabalho.

A escolha de uma organização pública ligada ao Poder Judiciário também foi intencional por que a modernização do Sistema Judiciário está em pauta desde meados dos anos oitenta como consequência natural da revolução tecnológica e dos novos termos da competição internacional, que pressionam os estados para o uso eficiente de recursos (LEVY, 1997), tornando o assunto atual e importante em função de sua relevância social e política.

O cronograma do programa de desenvolvimento de líderes é apresentado a seguir.

Tabela 1 - Cronograma do Laboratório de Sensibilidade

	Abr/04	Mai/04	Jun/04	Ago/04	Set/04	Out/04	Nov/04	Mar/05	Abr/05	Mai/05
Encontros do Grupo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Momentos de Aplicação da Ferramenta		X								X

1.4. Justificativa

O pesquisador escolheu intencionalmente essa organização para o estudo porque já possui familiaridade com a instituição objeto da pesquisa, onde desenvolve programa de gestão pela qualidade desde o ano de 2000 e também pela facilidade de acesso às pessoas e as informações.

No mês de março de 2004 começou a implantação de laboratórios de sensibilidade, que são espaços formais para os servidores se encontrarem em grupo, discutindo seus comportamentos e sentimentos no aqui-agora. O objetivo é criar pessoas capazes de observarem a si e aos demais como seres integrais, com atitudes e comportamentos diferenciados, que precisam se entender e se respeitar em prol de um trabalho mais dinâmico e profícuo.

Kurt Lewin, um dos precursores do estudo do funcionamento dos grupos, dedicou cerca de oito anos de sua vida profissional (1939 a 1946) a esta atividade que é considerada um marco na evolução da psicologia social: o estudo sobre a Dinâmica dos Grupos. Em função dos estudos de Lewin e de seus seguidores, a dinâmica dos grupos passou a se interessar pela autenticidade das relações interpessoais em organizações, em grupos informais e nos estudos sobre liderança em grupos de trabalho e em sala de aula (MAILHIOT, 1985).

Schein (1992) afirma que as experiências compartilhadas são a base dos processos de aprendizagem organizacional. Respostas aprendidas e apreendidas como corretas diante de problemas internos e / ou externos formam a cultura

vigente na organização, principalmente diante de situações que ameaçaram a sobrevivência ou a conquista dos objetivos. Tais “verdades” são constituídas a partir da ação de diversos *stakeholders*, tendo os líderes um papel crucial nesse movimento de construção da cultura em função das prerrogativas de influência sobre os padrões culturais.

O grupo se encontra mensalmente em um laboratório de oito horas seguidas e os membros são estimulados a avaliar seus medos, frustrações, conquistas, alegrias e confrontá-las com a opinião dos demais. Esse processo dialético conduz as pessoas a um entendimento mais profundo de suas potencialidades e a um respeito maior pelas qualidades e deficiências dos demais. Cada um pode se apropriar de sua própria existência e a partir daí construir um espaço de vida mais construtivo.

Os grupos, especialmente dentro das empresas, são um desafio para os seus membros. As pessoas não se escolheram; com ou sem afinidades entre si, terão de produzir um resultado em conjunto.

Para Mills (1970), é preciso compreender o que ocorre nos pequenos grupos, porque suas decisões têm efeito sobre a história dos grandes grupos; porque influi na maneira de viver dos grupos. Os grupos têm função de respeito, afeição e proteção, mas também causas de tensão, pressões antagônicas, conflito e frustração. Há também razões sociopsicológicas (pressões sociais e pressões do indivíduo) e sociológicas (compreender pequenos grupos e criar teorias).

Através dos pequenos grupos podem-se desenvolver maneiras eficientes para pensar a respeito de sistemas sociais em geral.

Segundo Tittoni (1994), a subjetividade e o trabalho estão em pauta porque os processos de socialização e de construção da identidade se modificaram em função da introdução de novas tecnologias, de novas formas de organização do trabalho e das alterações das conjunturas político-econômicas da humanidade que transformaram nos modelos familiares, educacionais e da própria organização do trabalho. A inteligência, os sentimentos, a comunicação e a socialização passaram por profundas transformações no ambiente de trabalho e a subjetividade passou a ter importância considerada no meio acadêmico e os trabalhadores são a principal fonte de pesquisa para se pensar a subjetividade no trabalho, visto que eles vivenciam e expressam o pensar, sentir e agir moderno.

Segundo Moscovici (2000), a competência técnica é fundamental para o desempenho eficiente, porém a tecnologia gerencial é determinada pela dinâmica da personalidade. Na organização, assim como na família, as diferenças individuais não são bem compreendidas nem aceitas. As grandes decisões estratégicas só serão implementadas com sucesso se o corpo gerencial desenvolver competência interpessoal para liderança efetiva, comunicação, negociação e participação em equipe. Como a completa atualização profissional é tarefa sobre-humana, a ênfase passa a ser a preparação metodológica, capacidade de aprender os problemas, fazer uma leitura ambiental apropriada e saber buscar as informações e pessoas para implementar os projetos. Conhecer os outros e a si mesmo e aceitar as diferenças interpessoais possibilita aprender a conviver com a diversidade.

Todos os itens estudados e analisados no capítulo anterior sobre as características da organização, são interligados. Sendo assim, um acaba reportando-se ao outro e não há como avaliá-los separadamente para entender o

funcionamento dessa empresa. Mesmo assim, uma ferramenta de análise quantitativa e qualitativa do inter-relacionamento entre os indivíduos da organização pode fornecer indícios mais substantivos de fatores limitadores ou mesmo propulsores de sua modernização.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi estruturado de forma a facilitar o entendimento da metodologia de aplicação e de obtenção de resultados da ferramenta de análise quantitativa e qualitativa da inter-relação de indivíduos de um mesmo grupo.

No capítulo dois a organização onde a ferramenta foi aplicada é caracterizada basicamente sob o ponto de vista de sua cultura organizacional. Essa abordagem serve somente para contextualizar o espaço em que o grupo está inserido e para entender aspectos sociais relevantes que influenciam a vida desse grupo.

No terceiro capítulo, fundamenta-se a base teórico-empírica que dá suporte ao uso da ferramenta, a saber: relacionamento interpessoal – esse tema é abordado segundo os estudos sobre Dinâmica dos Grupos propostos por Kurt Lewin e seus seguidores; Laboratório de Sensibilidade – segundo modelo proposto por Fela Moscovici em livro do mesmo nome; Sociometria – segundo abordagem de Jacob Moreno; o Papel do Coordenador de Grupos – sobre os cuidados e a influência do coordenador do grupo quando este tem de acumular os papéis de coordenador e de pesquisador, suas contribuições e influências sobre o grupo estudado.

Na seqüência, apresenta-se a metodologia de aplicação da ferramenta de análise da inter-relação e da coleta de informações a partir dessa aplicação, envolvendo a construção do sociograma e dos gráficos.

No capítulo cinco, são apresentados os resultados da aplicação da ferramenta em um grupo organizacional de uma empresa pública. Nesse momento são confrontados os resultados da ferramenta, com os aspectos culturais da organização abordados no capítulo dois e com a base teórico-empírica para proporcionar o entendimento do funcionamento desse grupo.

Para finalizar, são feitas conclusões e recomendações sobre o uso da ferramenta e sua aplicabilidade.

2. Caracterização da Organização

A empresa estudada é um órgão do Poder Judiciário criado em 1982 em um dos Estados da Federação.

Desde 1999, a organização iniciou um programa de gestão pela qualidade como forma de melhorar os serviços que oferece à população, depois de um movimento surgido em outros órgãos da Administração Pública, com resultados satisfatórios.

O Programa de Gestão pela Qualidade, denominado Programa Justiça com Qualidade, que ora está em implantação nessa organização, tem avançado no sentido de estimular uma comunicação aberta, espaço para discussão sobre o aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, grupos de melhoria, estabelecimento de metas e objetivos para as áreas, entre outras modificações, com o intuito de migrar para o modo de gestão de excelência, dentro do que a legislação vigente permite.

A modernização do Sistema Judiciário está em pauta desde meados dos anos oitenta como conseqüência natural da revolução tecnológica e dos novos termos da competição internacional, que pressionam os estados para o uso eficiente de recursos (LEVY, 1997).

Segundo Bresser Pereira (2001), reformar o Estado significa rever a estrutura do aparelho estatal e do seu pessoal, a partir de uma crítica não apenas às velhas práticas patrimonialistas ou clientelistas, mas também do modelo burocrático clássico, com o objetivo de tornar seus serviços mais baratos e de melhor qualidade. Segundo o Ministro do Superior Tribunal de Justiça, Sálvio de Figueiredo Teixeira (1999), o Judiciário está no centro das discussões sobre a

modernização do serviço público, envolvendo pensadores, universidades, governantes, em escala mundial.

Segundo parecer do então Senador da República Bernardo Cabral (2001) sobre a Proposta de Emenda à Constituição nº. 29, de 2000, que introduz modificações na estrutura do Poder Judiciário, os problemas institucionais podem ser agrupados em estruturais, relacionados às instalações, órgãos e ao volume de trabalho; funcionais, relacionados às leis e sua aplicabilidade; e *individuais*, relacionados à competência dos servidores, incluindo os magistrados.

A organização estudada é um sistema corporativo burocrático (Srouf, 1998) em que a autoridade superior define as ações a realizar e seus subordinados a cumprem, dentro dos prazos e da forma definida pelo líder. Também segundo Srouf, esse tipo de sociedade é regulada por “relações pessoais (parentesco, afinidade, amizade, vizinhança, coleguismo, camaradagem); põem em jogo critérios de dedicação, antigüidade, fidelidade e lealdade tal como na vassalagem, no apadrinhamento, no compadrio e no favoritismo do círculo íntimo; demarcam múltiplas hierarquias e inúmeras deferências, ao restringir acessos e movimentações sociais”. O poder é institucionalizado, ou seja, definido por leis, e a regulamentação interna é definida por atos, provimentos, entre outras formalidades. Há pouca autonomia e direito de expressão, principalmente nos patamares inferiores da pirâmide hierárquica.

Essas características, dentre outras, resultam em entrave para o processo de modernização e de inovação do Judiciário porque interferem e contrapõem-se à eficácia requerida. Em muitos casos, as diferenças culturais podem constituir-se em fortes barreiras para a interação, à comunicação e ao entendimento entre as

pessoas, com conseqüências dificultosas para a formação e o desenvolvimento de grupos e equipes.

Uma das condições essenciais para a equipe assumir o papel de instrumento ativo de transformação cultural é, na sua formação e desenvolvimento, integrar o foco das variáveis de pessoa com o foco das variáveis da cultura do grupo, com ênfase nos sistemas e subsistemas de valores. A equipe, para ser um instrumento estratégico de transformação, precisa desenvolver uma cultura própria, cujo compromisso maior é com o processo transformador (MOSCOVICI, 2002). Para que as diversas equipes dessa organização possam se desenvolver dessa forma, urge o desenvolvimento de seus líderes como principais personagens do processo de mudança organizacional.

Possivelmente, todos os líderes da organização desejam mudanças. No entanto, sentem-se vulneráveis e sofrem cada vez que desafiam o velho sistema de crenças. Entende-se por sofrimento a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo servidor e aquilo que ele acredita merecer. Isso, somado também, com aquilo que o funcionário recebe de forma a gerar um sentimento de sofrimento ou de prazer (DEJOURS, 1999).

Os sofrimentos percebidos originam principalmente das pressões criadas pelos prazos estabelecidos; pelo medo de transferências ou até mesmo a perda de cargos. Esses artifícios punitivos são usados comumente por magistrados para demonstrarem sua autoridade quando essa é questionada, colocada à prova ou simplesmente ameaçada.

A cada dois anos há mudança na alta direção da organização e, normalmente, todos os cargos são colocados à disposição para que a nova

direção indique seus preferidos em cargos de confiança, que percebem valores mais elevados e *status* mais representativo dentro da organização.

Não existem mecanismos de reconhecimento por tarefas bem feitas. Isso fica a cargo da personalidade e jeito de lidar com a coisa pública de cada dirigente. Por outro lado, é comum a reprimenda em público, como forma de demonstração de poder. O medo do servidor é de parecer incompetente perante os seus ou até mesmo à sociedade.

As fontes de prazer são basicamente não subjetivas. Relacionam-se com salários, ascensão profissional, estabilidade de emprego, benefícios, tais como: plano de saúde, plano odontológico, acompanhamento psicológico, assistência social, gratificações por tempo de serviço e por especialização, licença prêmio, centro esportivo, entre outros.

Nos últimos anos, houve implantação de tecnologia avançada de informática que facilitou o trabalho burocrático diário. Entretanto, migrou-se de um modo de gestão predominantemente burocrático para o tecnoburocrático. A necessidade de atualização tecnológica exige um investimento grande da organização em projetos de treinamento e desenvolvimento quanto à absorção de tecnologia.

2.1. Cultura Organizacional

Segundo Moscovici (2000), toda organização tem dois lados, um representado pela luz (tudo aquilo que focaliza, acredita, valoriza, tenta incrementar) e outro pela sombra (tudo aquilo que ignora, desvaloriza, tenta minimizar o impacto). A cultura organizacional provê orientações que clarificam a missão, objetivos, estratégias, critérios de avaliação e correção, permitindo uma

segurança psicológica que pode significar uma resistência à mudança. As subculturas podem coexistir de forma harmônica ou entrar em conflito, onde muitas mensagens explícitas encerram outras implícitas e em geral discordantes, significando a passagem do declarado para o encoberto, da luz para a sombra organizacional (exemplo: cooperação x competição).

As informações a seguir demonstram toda a contradição entre a situação real e a prescrita na organização.

2.1.1. Visão

A visão da organização em questão é:

“Tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever”.

2.1.2. Missão

“É missão da organização prestar tutela jurisdicional, a todos e a cada um individualmente, conforme garante a Constituição e as Leis, distribuindo justiça, de modo útil e a tempo”.

2.1.3. Princípios

A fim de alcançar os objetivos definidos, a organização terá como base os seguintes princípios:

- Necessidades da sociedade interpretadas e traduzidas na qualidade dos serviços prestados;

- Gestão baseada em fatos e dados;
- Constância de propósitos;
- Integração de todas as pessoas e de todos os processos produtivos;
- Melhoria da qualidade centrada no aperfeiçoamento dos processos produtivos;
- Desenvolvimento de pessoal, por meio de capacitação e aperfeiçoamento profissional;
- Comprometimento de todos com a missão da Instituição.

2.1.4. Valores

A organização presta seus serviços norteados por um conjunto de valores compartilhados por magistrados e servidores, quais sejam:

- Função jurisdicional - Prestar às partes um serviço que assegure a satisfação de suas necessidades de justiça, enquanto clientes, para a efetiva solução dos litígios.
- Responsabilidade social - Representar, perante a sociedade, a certeza e confiança da proteção dos direitos objetivos, previstos na Constituição e nas leis.
- Ética - Desempenhar a função da Justiça em conformidade com os princípios éticos, que informam a Constituição e as leis, com comportamento em padrões correspondentes à normalidade pública.
- Comprometimento - A Instituição está comprometida com a sociedade para entregar às partes a solução dos seus litígios, de modo ágil, eficaz e justo.

- Recursos Públicos - Atuar, aplicando os recursos financeiros de modo necessário e suficiente, mantendo o nível da boa qualidade, priorizando os serviços essenciais e evitando desperdício, inclusive de custos ocultos.
- Dinamismo - O Poder Judiciário deve oferecer resposta pronta e ágil à solução dos litígios, determinando que os serviços tenham o tempo como valor fundamental.

Os heróis cultuados por essa organização são justamente aqueles que, de alguma forma, conseguem captar o sentimento por trás do discurso (prescrito versus real) e aplicam técnicas de gestão que se aproximam mais do modo de gestão de excelência que é cultivado e alardeado por várias mídias como símbolo de ousadia, pioneirismo, dinamismo, mesmo carregando todo o mito do poder do magistrado sobre os ombros.

Como exemplo, segue um trecho do discurso de um ex-presidente da organização sobre o Programa de Gestão pela Qualidade que ele iniciou na organização:

"As palavras, ditas ao vento, são apenas palavras, mas escritas têm mais peso. As palavras são inteiramente mágicas, e podem quase tudo".

Sobre o perfil de um Magistrado

"Devemos ser acessíveis e prestos nas decisões; ter a sensibilidade da injustiça que a decisão tardia representa; sermos cômnicos de que, embora agente político, membros de um Poder, não passamos de servidores e, como tais, devemos bem e fielmente servir".

Sobre as Lições e o Valor Humano

"Certas lições são mais duras de aceitar e assimilar; com alguma resistência, estamos aprendendo a ouvir as vozes daqueles a quem devemos servir, e isso não é nada fácil. Muito mais cômodo seria sequer ouvirmos o som do clamor pela justiça, encastelar-se, proteger-se e esconder-se atrás de pilhas de processos empoeirados, esquecendo-se de que cada um deles representa pessoas, seus valores, suas angústias, liberdades e vidas".

"O lado bom disso tudo é que nossos olhos foram abertos, e a lição serviu para reforçar nossa disposição de melhorar, crescer, superar. É o que temos feito, e a comunidade certamente pode testemunhar".

2.1.5. Comunicação Interna

Segundo Robbins (2002), a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida, precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagem.

Na organização estudada, a comunicação é basicamente formal, pois o nível de confiança é baixo para uma comunicação informal. Como já mencionado, as relações de poder são estabelecidas por cargos que são ocupados mediante apadrinhamentos, vassalagens, troca de favores, entre outros critérios pouco profissionais. Isso favorece o surgimento de uma comunicação informal paralela muito forte para garantir a segurança dos subordinados e por outro lado, a comunicação formal, serve como instrumento de demonstração de poder (nos

atos do presidente existe sempre a expressão no final: “cumpra-se, registre-se e publique-se”) ou de garantia de manutenção do mesmo poder.

2.1.6. Inovação

Na organização em foco, a criatividade é tolhida, pois hoje não há espaços, formais ou informais, para desenvolvimento da criatividade. As inovações surgem de lampejos de criatividade dos gestores que, mesmo não sendo adequadas aos propósitos da organização, são implantadas porque alguém “importante” determinou que fizesse. Quando as propostas de mudança surgem dos servidores, estas, só serão aprovadas através dos níveis hierárquicos superiores, ou seja, têm sempre que passar por um crivo superior.

Um grande abalo estrutural pode surgir a exemplo da Reforma do Judiciário, proposta pelo Governo Federal e em tramitação no Congresso. Os magistrados defendem sua posição, afirmando que a solução não está no controle externo do Poder Judiciário, como prevê a Reforma, “pois o melhor dos três poderes não poderia ser controlado por Poderes menos técnicos, mais políticos e de perfil ético, lamentavelmente, inferior ao do Judiciário”, afirma o Jurista Ives G. Martins (1999). Por outro lado, o Governo Federal, na figura do Ministro da Justiça, Márcio Thomaz Bastos (2003) contrapõe a visão do jurista, quando declara que “a reforma do Judiciário não pertence a qualquer grupo isoladamente considerado, a nenhum tribunal, a nenhuma de nossas corporações, por mais desenvolvidos que sejam nossos esforços, o impasse será a consequência fatal do apego às nossas posições individuais”.

Portanto, há grande resistência a mudanças em geral, por motivos variados, mas que acabam fazendo a diferença e travando o processo de inovação ou tentativa de melhoria.

2.1.7. Vida Psíquica

Segundo Max Weber (2003), a organização burocrática é o lugar onde as decisões são tomadas racionalmente e não de forma intuitiva, onde cada um conhece a sua tarefa bem como as responsabilidades a ela relacionadas e se dedica ao seu trabalho como funcionário assíduo. A organização só pode funcionar eficazmente se os cargos forem atribuídos a indivíduos competentes, que disponham de poderes limitados e saibam bem separar a vida pública da vida privada. Na vida pública o homem deve comportar-se racionalmente; por outro lado, tem o direito de se deixar levar pelas suas emoções na vida privada. Entretanto, na realidade, a dissociação razão / paixão é menos clara.

Dentro da organização em estudo, esta vida psíquica está totalmente voltada a essa concepção weberiana, portanto, dá-se muita importância à carreira, a vida pública e privada, com grande cobrança através de comportamentos sociais, como: decoro, moral, retidão de caráter, comportamento social e ética, no mínimo aparentes.

3. Base Teórico-Empírica

3.1. Relacionamento Interpessoal

A iniciativa privada e a concorrência entre as empresas são elementos valorizados positivamente de forma praticamente consensual entre os ideólogos da qualidade. A aquisição e persecução permanente da capacidade de atender às expectativas do cliente estão assentadas no pressuposto da legitimidade do princípio da concorrência, o que equivale a afirmar a crença na concorrência como um princípio de ordenação econômica e social. Assim, se a implantação de um processo de qualidade total contribui para realizar o interesse econômico do empresário em aumentar a produtividade, e, portanto, o interesse econômico tem o poder de “explicar” a decisão de tal implantação (e da não-implantação) em organizações que não estão submetidas ao regime de concorrência. Não estariam essas organizações “interessadas” em melhorar seus produtos e serviços? Os ideólogos sustentam que, além do interesse econômico do empresário, a qualidade tem “em si outros atrativos” para os participantes, e daí sustentam a aplicabilidade dos processos de qualidade em órgãos da administração pública ou empresas estatais (onde não há concorrência). Como estes atrativos são socialmente determinados, é possível perceber diferenças nos enfoques das propostas, condizentes com a visão que cada sociedade tem de sua própria administração pública.

No caso dos EUA, a ideologia da qualidade se apropriou de muito da teoria desenvolvida pela ciência da administração e pela psicologia social existentes antes do seu surgimento. Teses incorporadas pela ideologia da qualidade como a auto-realização pelo trabalho bem feito, o aumento da auto-estima pelo reconhecimento, a sinergia alcançada pelo trabalho em equipe, a solução dos

conflitos através da crítica e do feedback, a gerência participativa, entre outros, não representam novidade, já tendo sido bastante exploradas, principalmente pelos processos denominados de desenvolvimento organizacional (DO). Também os processos de DO eram considerados como úteis para vencer a concorrência e aplicáveis à administração pública. Em síntese, a visão americana é de que o indivíduo, soberano, motiva-se ou não com o seu trabalho, dependendo de que a organização proporcione ou não a afirmação e a realização permanente da soberania do indivíduo, e daí que é muito cabível uma teoria das motivações, em que a auto-realização é sempre considerada a última, a mais sutil e sofisticada das metas do indivíduo (CARDOSO, 2000).

Segundo a Teoria de Campo de Kurt Lewin (1970), as mudanças de opinião, de atitudes e de julgamentos são conceituadas em função de forças que operam em um conjunto unidimensional. As influências sociais são como campos de forças coordenadas e induzidas por uma pessoa, supondo que a intensidade dessas forças varie com o poder de A sobre B e essa intensidade ou campo de força corresponde à comunicação ou interação de A e B. Sendo assim, quanto maior, mais clara e precisa for a comunicação entre A e B, mais fácil será para que ambos possam modificar sua forma de atuação, opinião e julgamento em relação ao outro.

Segundo Moscovici (2002), os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia

latente no sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais. Existem várias maneiras de lidar com os conflitos, o primeiro passo consiste em admitir que exista um conflito e que é preciso enfrentá-lo.

Partindo desse pressuposto, a ferramenta utiliza componentes (sentimentos) como base de análise dos níveis de mudanças de comportamento, opiniões, atitudes e valores referentes ao campo psicológico do grupo no momento de sua aplicação. Os conflitos surgidos na vida em grupo servem de pano de fundo para clarificação das diferenças individuais.

Ainda segundo Moscovici, O processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. O que mais perturba a compreensão do comportamento humano nas organizações é a insistente tendência de abordagem racional. Como nem sempre as pessoas fazem o que se espera delas, os outros ficam surpresos e confusos com algumas de suas respostas ou atos insólitos. A interação entre os seres humanos afeta o funcionamento de cada um e de todos, alterando assim o que poderia constituir o “desempenho previsto ou esperado” individual e coletivo. Nas empresas, a interação acontece em dois níveis:

- Tarefa: atividades visíveis, observáveis nos grupos de trabalho. Abrange todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos;
- Sócio-emocional: sensações e sentimentos variados, já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo. Ele é responsável pela manutenção do grupo, por seu crescimento,

amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante. Abrange os processos interpessoais responsáveis pela manutenção do grupo.

As pessoas em grupo agem de forma diferente da que adotam quando estão sós. O grupo é uma gestalt dinâmica, é um todo que dá significado às partes e não pode ser confundido com partes em justaposição.

Assim, o processo de influência no grupo ocorre gradualmente durante determinado período de tempo. À medida que um membro muda de posição e começa a influir sobre os outros para sua nova posição, os campos de força correspondentes à sua influência também mudarão suas posições.

3.2. Laboratório de sensibilidade

Segundo Fela Moscovici (2002), pode-se considerar uma equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são comportamentos presentes. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática / implementação, resolução de problemas e avaliação.

Medeiros e Ribeiro (1999) apresentam um estudo de caso feito em um grupo de funcionários públicos, em dois dias consecutivos, com oito horas de duração em cada dia, que intenta justificar a aplicação de técnicas lúdicas para o aprimoramento da subjetividade no espaço social do trabalho. Segundo os autores, é preciso estimular as pessoas a experimentarem novas maneiras de apropriação dos sentimentos, contradições e ambigüidades como forma de melhorar a qualidade da dinâmica dos grupos: clima, relacionamento interpessoal, comunicação, cooperação e aprendizagem.

A abordagem de Srour (1998) desqualifica a abordagem psicossocial de grupos em empresas, pois avalia esse tipo de abordagem como “reducionista” e incapaz de explicar fenômenos sociais. O autor se baseia principalmente na afirmativa de que o observador avalia as situações de acordo com seu background e, portanto, tem a visão do grupo contaminada por sua história de vida.

Há concordância em parte com Srour quando discorre sobre a influência da cultura do observador sobre a avaliação do grupo estudado, mas, usando uma expressão do próprio autor, não é possível fazer uma afirmação “reducionista” a respeito da abordagem psicossocial como instrumento de construção de equipes mais eficazes.

A psicologia social é identificada em um sentido mais estrito como uma ciência preocupada em observar, identificar, definir e interpretar as condutas sociais e os comportamentos dos grupos e, por isso, o trabalho lúdico em grupo pode ser uma excelente ferramenta da organização para trabalhar a subjetividade dentro do ambiente de trabalho, conforme proposto por Medeiros e Ribeiro (1999).

O laboratório é formado por um pequeno grupo de pessoas que se reúne para estudar seu próprio funcionamento ao vivo, suas relações interpessoais e grupais, com a ajuda de um coordenador. O grupo conversa, debate temas, engaja-se em atividades variadas, determinando seus procedimentos. O coordenador não intervém nas decisões do grupo, nem assume o papel de líder formal ou professor. O grupo tem liberdade para decidir sobre os cursos de ação, os assuntos a abordar, o que fazer e como fazer.

O lúdico funciona como um catalisador do processo grupal em função de suas múltiplas possibilidades de abordagem que leva o grupo a repensar a sua forma de atuação e redimensioná-la em prol do melhor desempenho individual e coletivo. No ambiente lúdico, o participante revela sentimentos e opiniões freqüentemente velados no relacionamento diário. A não omissão desses sentimentos e opiniões é capaz de proporcionar a devida reflexão individual e grupal sobre o funcionamento do trabalho e permite repensar e refazer a forma de ação dos membros do grupo.

Segundo Cartwright e Zander (1975), é possível que as necessidades do indivíduo se modifiquem através de experiências no grupo. Deve-se observar que a capacidade de um grupo para satisfazer os desejos de um indivíduo pode não depender totalmente das ocorrências no interior do próprio grupo.

3.3. Sociometria

Os conceitos e informações apresentados sobre esse assunto, nesta parte da monografia, foram colhidos a partir da obra de Moreno (s.d.), criador da Sociometria como instrumento de avaliação de grupos.

Os principais elementos estudados quando se procura determinar a estrutura de um grupo social são os padrões de relacionamento entre os membros, a comunicação e a liderança.

Uma das principais modalidades de estudo dos padrões de relacionamento envolve a tentativa de se mensurar o relacionamento entre os participantes de um grupo, usando-se o recurso da sociometria desenvolvido por Jacob Moreno. Trata-se de um sistema de avaliação da atração-repulsão entre os membros do grupo, mensurado a partir da manifestação por parte de cada membro dos seus sentimentos em relação aos demais. Há de se considerar, contudo, que Moreno estabelece uma série de regras a serem seguidas quando da realização do sociograma: a escolha deve ser feita dentro de um grupo limitado; os membros devem receber um número limitado de escolhas ou rejeições; as escolhas devem ser feitas em termos de atividades específicas; os resultados devem ser usados para auxiliar o grupo; as escolhas devem ser confidenciais.

A sociometria ocupa-se do estudo matemático das características psicossociais da população, dos métodos experimentais e dos resultados saídos da aplicação de princípios quantitativos e, por um prisma mais qualitativo, é a ciência da medida do relacionamento humano.

Na aplicação do teste sociométrico em um grupo, os indivíduos são convidados a escolher outros membros de seu próprio grupo. Com o resultado, o pesquisador pode analisar o nível de atração ou rejeição entre os membros do grupo, suas redes de relacionamento ou de isolamento.



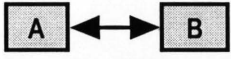
Com as informações obtidas com os participantes, constrói-se um sociograma, que é a configuração gráfica das escolhas e rejeições entre os indivíduos de um grupo. O sociograma captura um flagrante que tem sua

utilidade; porém, não se basta à demonstração do universo social. Flagra um importante – e invisível fator presente, mas não o todo. A sociedade externa, a matriz sociométrica submersa e a realidade social são descritos por Moreno como os eixos fundamentais que compõem a tricotomia do universo social.

Neste trabalho, para a construção do sociograma, utilizou-se a seguinte convenção:

- a) os participantes são identificados por letras;
- b) se o participante “A” escolheu o participante “B”, ligou-se os dois por uma seta. Se houve reciprocidade, ou seja, se participante “B” também escolheu o participante “A”, uniu-se os dois por uma linha cheia ou com dupla orientação.

Tabela 2 - Simbologia usada no sociograma

	<p>O participante “A” escolheu o participante “B”</p>	 <p>ou</p> 	<p>O participante “A” escolheu o participante “B” e vice-versa</p>
---	---	---	--

A seguir, um exemplo de sociograma.

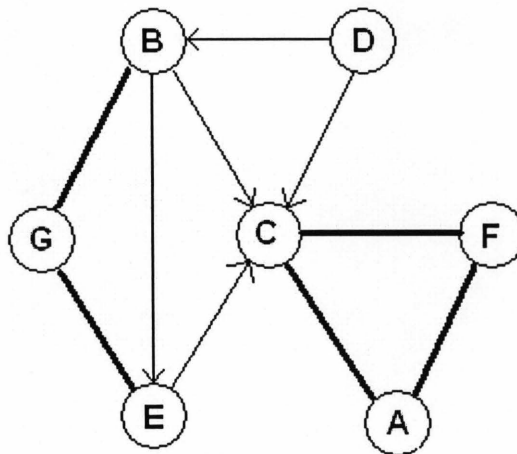


Figura 1 - Exemplo de Sociograma

No sociograma apresentado como exemplo, observam-se as seguintes estruturas:

Tabela 3 - Resultados de um Sociograma

Características	Quantidade
No. de Participantes isolados	01 (D)
No. de Relações Assimétricas	05 (B→C B→E D→B D→C E→C)
No. de Relações Simétricas (pares)	05 (A↔C A↔F B↔G C↔F E↔7)
No. de Cadeias	01 (B↔G↔E)
No. de Estruturas Fechadas	01 (A↔C↔F↔A)
No. de Líderes (receberam 5 ou mais escolhas)	01 (C)

3.4. Papel do Coordenador do Grupo

Segundo Cartwright e Zander (1975), uma das maiores dificuldades para os que desejam compreender os grupos e trabalhar realmente com eles é explicar as grandes diferenças de "agrupamento" que distinguem uns grupos de outros. Um primeiro passo para responder a essas perguntas consiste em criar conceitos descritivos que se apliquem a fenômenos relativamente homogêneos.

Segundo Lewin (1973), deve-se procurar as causas dos eventos nas relações entre o objeto e o seu meio circundante, ou seja, somente há possibilidade de entender as forças que governam o comportamento se houver a inclusão de toda a situação psicológica, da pessoa e do ambiente em que está inserida.

Para Mills (1970), como sistemas em miniatura, os pequenos grupos enfrentam problemas de adaptação típicos de qualquer grupo. Problemas de coesão, de adaptação da realidade imediata, de como atingir objetivos, como manter o grupo unido, como satisfazer a necessidade do grupo. Para poder compreender o grupo, o coordenador precisa estudar a dinâmica do grupo.

O pesquisador que pretende analisar o processo grupal deve desenvolver a competência tanto de coordenar um grupo quanto de observar os

comportamentos dos membros. Adquire-se através do contato direto e repetido com pessoas, da observação de grande variedade de grupos e de ativa participação neles.

Ainda para Mills (1970), as barreiras que separam os grupos de seus pesquisadores são mais sociais, emocionais, de atitudes e de cultura do que físicas. Devem ser transpostas por meios sociais, culturais e psicológicos.

Para Doval (2000), a personalidade e necessidades do pesquisador, o vínculo que estabelece e o progresso do grupo são aspectos intimamente relacionados. Quanto mais fortes os aspectos inconscientes do pesquisador, mais provável será que as decisões que tome no grupo não venham no melhor interesse desse grupo e terá maior possibilidade de fracassar ao desempenhar seu papel.

O papel do coordenador é ajudar o grupo a explorar a situação e examinar os eventos, objetiva e subjetivamente, para que cada membro possa aprender com a experiência, isto é, passe a observar e compreender os eventos ocorridos no processo de grupo. Sua função exige habilidade especial, competência técnica e interpessoal, para criar, com o grupo, uma atmosfera sócio-emocional de confiança recíproca, em que os participantes se sintam à vontade para experimentar novas maneiras de reagir, exercitar novos comportamentos e ousar dar e receber feedback útil para opções de mudança pessoal, sem necessidade de recorrer a subterfúgios, com medo de ferir os outros ou de receber agressões.

A ausência do programa ou de professor tradicional não quer dizer que qualquer grupo de pessoas se possa reunir e formar um grupo de treinamento de laboratório. É imprescindível um profissional qualificado para conduzir os trabalhos, embora em técnica diferente das expectativas usuais do papel de líder,

especialista, coordenador ou mestre que transmite conhecimentos e orienta as atividades (Moscovici, 2002).

4. Metodologia de Uso da Ferramenta

A ferramenta proposta sugere a aplicação de um formulário, da construção de um sociograma, construção de gráficos e uma análise dos resultados pelo grupo e pela coordenação usando as seguintes etapas, posteriormente detalhadas:

- aplicação do formulário;
- tabulação dos dados;
- análise de resultados do sociograma, do gráfico individual e da tabela de motivos;
- fechamento.

4.1. Aplicação do Formulário

O formulário (ver anexo 1) deve ser aplicado em situação de laboratório com todos os participantes presentes.

O coordenador das atividades distribui os formulários e solicita que cada membro do grupo escreva seu nome no campo correspondente e, em seguida, distribua o nome de todas as pessoas na sala pelos quadrantes 1, 2, 3 ou 4, de acordo com o critério de afinidade pessoal com aquela pessoa, ou seja, distribua-se o nome dos presentes pelos quadrantes, em uma escala de 1 a 4, onde o quadrante 1 contém as pessoas com as quais se tem maior afinidade pessoal. No verso do formulário, os participantes devem descrever qual o significado que dão à expressão "afinidade pessoal". Os participantes são mantidos incógnitos durante todo o processo e que, no resultado final, cada participante será representado por uma letra diferente. A coordenação recolhe os formulários preenchidos para posterior tabulação.

4.2. Construção do Sociograma

O sociograma é construído a partir dos nomes que cada um colocou no quadrante 1.

O sociograma é um registro das atrações, rejeições e indiferenças entre os membros do grupo estudado. Porém, segundo Moreno (1992), criador do teste sociométrico, o sociograma é um instrumento de medida que capta um flagrante do relacionamento interpessoal do grupo sob uma determinada condição proposta na ferramenta (neste caso, "afinidade pessoal"), mas alerta que o universo social apresenta-se mais complexo e com nuances subjetivas que extrapolam o sociograma. Aspectos subjacentes da vida do grupo não podem ser visualizados no sociograma. Por isso, são considerados os demais quadrantes e a tabela de motivos na análise dos resultados.

4.3. Construção dos Gráficos Individuais

Os gráficos são construídos para cada indivíduo do grupo. Para a elaboração do gráfico consideram-se quantas vezes o indivíduo foi votado em cada um dos quadrantes.

Esse novo elemento da ferramenta proposta visa dar ao indivíduo uma dimensão de como os demais membros do grupo o percebem. A partir desse gráfico, ele pode fazer correlações com sua posição no sociograma e refletir sobre sua responsabilidade em relação a essa situação.

5. Resultados da aplicação da ferramenta em um grupo organizacional

Optou-se por apresentar os resultados separados pelas diversas informações obtidas a partir do formulário, a saber: sociograma, gráficos

individuais, motivos que levam a colocar um participante no quadrante 1 e a reunião de consolidação de resultados.

A ferramenta foi aplicada em dois anos consecutivos, 2004 e 2005, sempre no mês de maio. Usou-se os resultados desses dois períodos para avaliar a evolução do relacionamento interpessoal no grupo estudado.

5.1. Sociograma

5.1.1. Sociograma em Maio de 2004

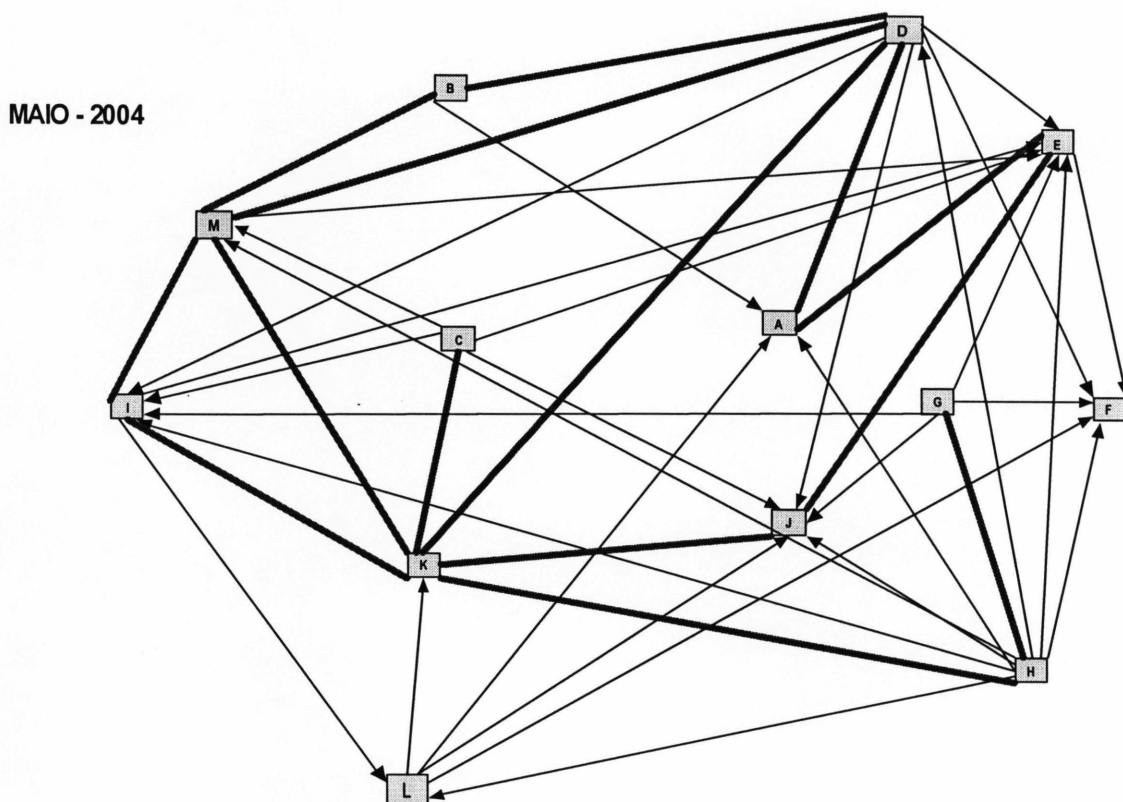


Figura 2 - Turma 01 - Sociograma em Maio de 2004

No sociograma apresentado acima, observam-se os seguintes resultados:

Tabela 4 - Resultados do Teste Sociométrico – Maio 2004

Características	Quantidade
No. de Participantes isolados	Não há
No. de Relações Assimétricas	25
No. de Relações Simétricas (pares)	14
No. de Cadeias	02
No. de Estruturas Fechadas	04
No. de Líderes (receberam 5 ou mais escolhas)	08

5.1.2. Sociograma em Maio de 2005

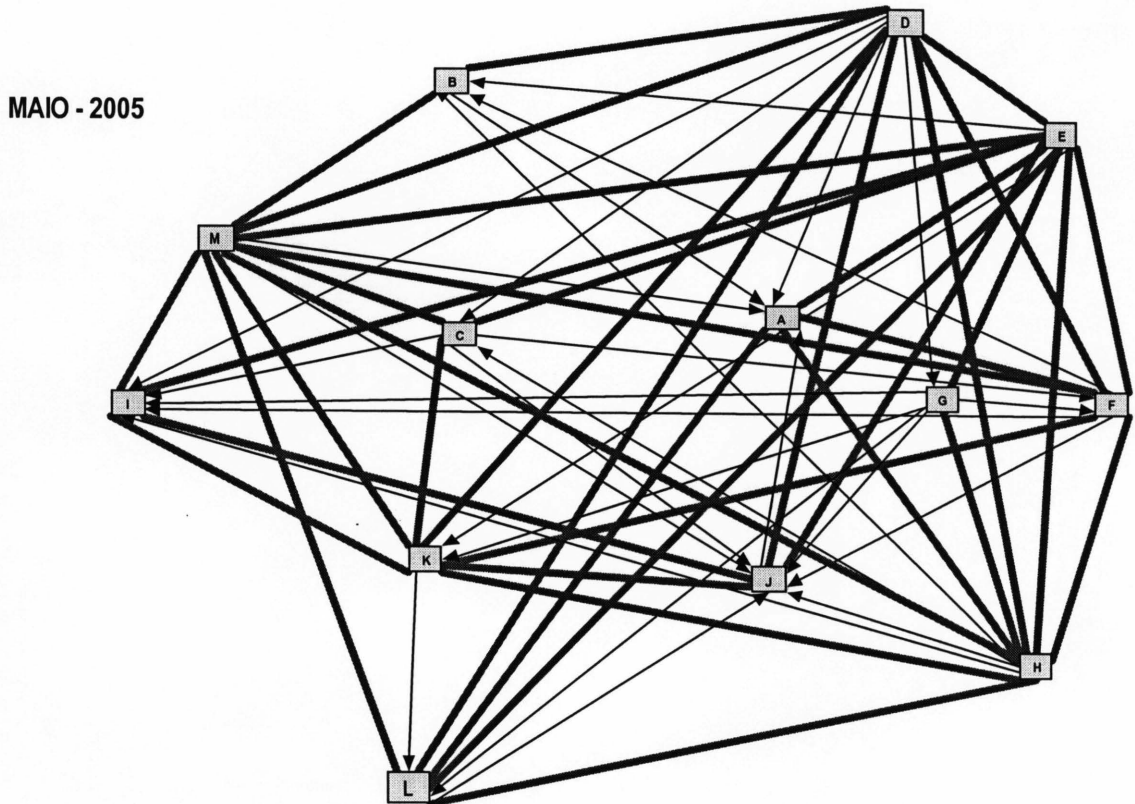


Figura 3 - Turma 01 - Sociograma em Maio de 2005

No sociograma apresentado acima, observam-se os seguintes resultados:

Tabela 5 - Resultados do Teste Sociométrico – Maio 2005

Características	Quantidade
No. de Participantes isolados	Não há
No. de Relações Assimétricas	25
No. de Relações Simétricas (pares)	35
No. de Cadeias	Não há
No. de Estruturas Fechadas	Mais de 20
No. de Líderes (receberam 5 ou mais escolhas)	12

5.1.3. Peculiaridades dos elementos

A seguir apresenta-se, para cada participante do grupo, um corte do sociograma demonstrando a diferença de um ano para o outro de como cada um escolheu ou foi escolhido pelos demais participantes.

Elemento	Maio de 2004	Maio de 2005	Comentários
A			Responsável pela folha de pagamento dos servidores. Não se mostra no grupo, evita o conflito e fica calado quase o tempo todo. Construiu e desconstruiu afinidades.
B			Responsável pela Biblioteca. Trabalha distante de todos os membros do grupo em atividade isolada que requer introspecção. Manteve as mesmas escolhas e reciprocidades do ano anterior, embora tenha sido escolhida por outros três membros.
C			Única pessoa desconhecida do grupo no início do laboratório. Trabalha como assessora da presidência. Ampliou reciprocidades, foi mais escolhido que no ano anterior, mas manteve suas escolhas.
D			Funcionária muito antiga, trabalha na corregedoria, possui mais de 25 anos de trabalho. Já trabalhou em diversas unidades e por isso foi escolhida e escolheu muitos membros. Mantinha poder sobre o grupo através de seu silêncio e não participação.
E			Diretora de Capacitação Profissional, pessoa espontânea e de fácil acesso. Contribuiu muito para eliminar barreiras no grupo. Normalmente expõe seus sentimentos e proporciona momentos de reflexão para o grupo. Aumentou consideravelmente as reciprocidades de um ano para outro.
F			Diretor financeiro, no primeiro ano mostrou-se mais reservado e não colocou elemento algum no quadrante 1. No ano seguinte, aumentou suas escolhas e conseqüentemente o nível de reciprocidade aumentou de zero para cinco.
G			Único elemento que não se tornou estrela no grupo. Também trabalha isolado em processos de licitação. Teve muitas faltas durante o ano por conta do trabalho e talvez isso tenha impedido uma aproximação maior do grupo

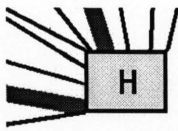

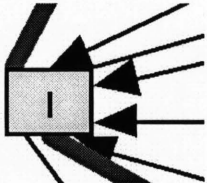
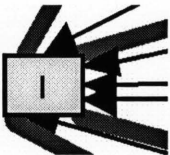
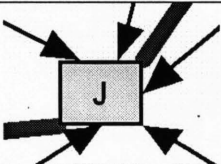
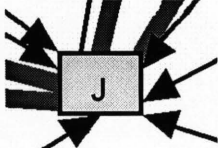
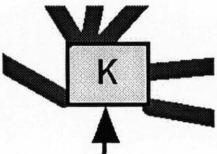
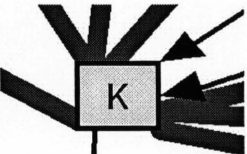
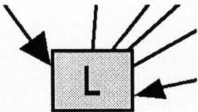
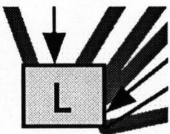
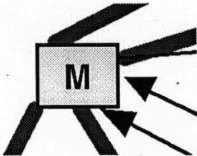
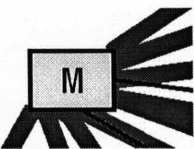
Elemento	Maio de 2004	Maio de 2005	Comentários
H			Diretor de Serviços Gerais, pessoa muito simples e cordata. No primeiro ano escolheu quase todos os membros do grupo e foi escolhido por dois somente. Ampliou consideravelmente suas reciprocidades em função de seu comportamento de busca de comunhão com o grupo
I			Diretora do Departamento Correccional, sempre buscou a participação efetiva no grupo, demonstrando claramente o que pensa e o que sente. Isso está comprovado pelo grande numero de pessoas que a escolheu. Ampliou pouco suas escolhas, evidenciada pelo baixo nível de reciprocidade.
J			Diretora de informática, também funcionária antiga, foi mais escolhida no segundo ano que no primeiro. Também participativa nos momentos importantes do grupo.
K			Diretora da Revisão Redacional, desde o primeiro sociograma demonstrava ser um elemento aglutinador em função da grande quantidade de reciprocidades e de sua posição de ligação entre os diversos elementos no sociograma. Sua participação e m suas contribuições de vida foram determinantes para o desenvolvimento do grupo.
L			Diretor de Transportes, no primeiro ano permaneceu isolado, sem reciprocidades. Ampliou consideravelmente seu quadro no segundo momento.
M			Assistente Judiciário, mostrou-se mais nos últimos encontros quando pode revelar-se para o grupo de forma mais integral. Possibilitou, com sua historia de vida, grandes oportunidades de crescimento para o grupo.

Tabela 6 - Peculiaridades dos Elementos

5.1.4. Resultados do Sociograma

Houve claramente um aumento no número de interações entre os participantes de um ano para o outro, representado pelo aumento de ligações simétricas e assimétricas.

No sociograma de 2004, os indivíduos assinalados com as letras A, D, E, F, I, J, K e M, segundo a nomenclatura proposta por Moreno (1992), são

classificados como “estrelas” porque foram escolhidos por cinco ou mais participantes para figurarem no quadrante 1. Em 2005, somente o elemento G não se tornou estrela neste grupo. Em compensação, este foi o indivíduo que mais faltou às reuniões durante o ano e, além disso, seu trabalho diário não é pautado por uma interação direta com os demais participantes, ou seja, trabalha normalmente isolado, sem contato com outras pessoas da organização. Mais adiante, entretanto, é possível verificar que o participante G foi quem mais evoluiu em termos de sua valência¹.

Individualmente, todos os participantes aumentaram suas interações e reciprocidades de um ano para o outro.

O número de estruturas fechadas passou de 04 para mais de 20. O que no ano de 2004 podia ser considerado uma associação entre pessoas que trabalham mais próximas ou algumas “panelas” dentro do grupo, em 2005 já não se pode mais identificar tais aglomerações. Um mesmo indivíduo faz parte de inúmeros subgrupos internos que demonstra um trânsito maior dos participantes entre os membros do grupo, evidenciando maior relacionamento interpessoal dos participantes.

5.2. Gráficos Individuais

5.2.1. Construção do Gráfico Individual

O gráfico individual é construído a partir das votações recebidas em cada um dos quadrantes. Se um indivíduo recebeu 5 votos no quadrante 1, 10 votos no quadrante 2, 1 voto no quadrante 3 e 7 votos no quadrante 4, seu gráfico individual será como se segue.

¹ Termo usado por Kurt Lewin que será abordado quando se falar dos Gráficos Individuais.

X	Sérgio
QUADRANTE 1	5
QUADRANTE 2	10
QUADRANTE 3	1
QUADRANTE 4	7

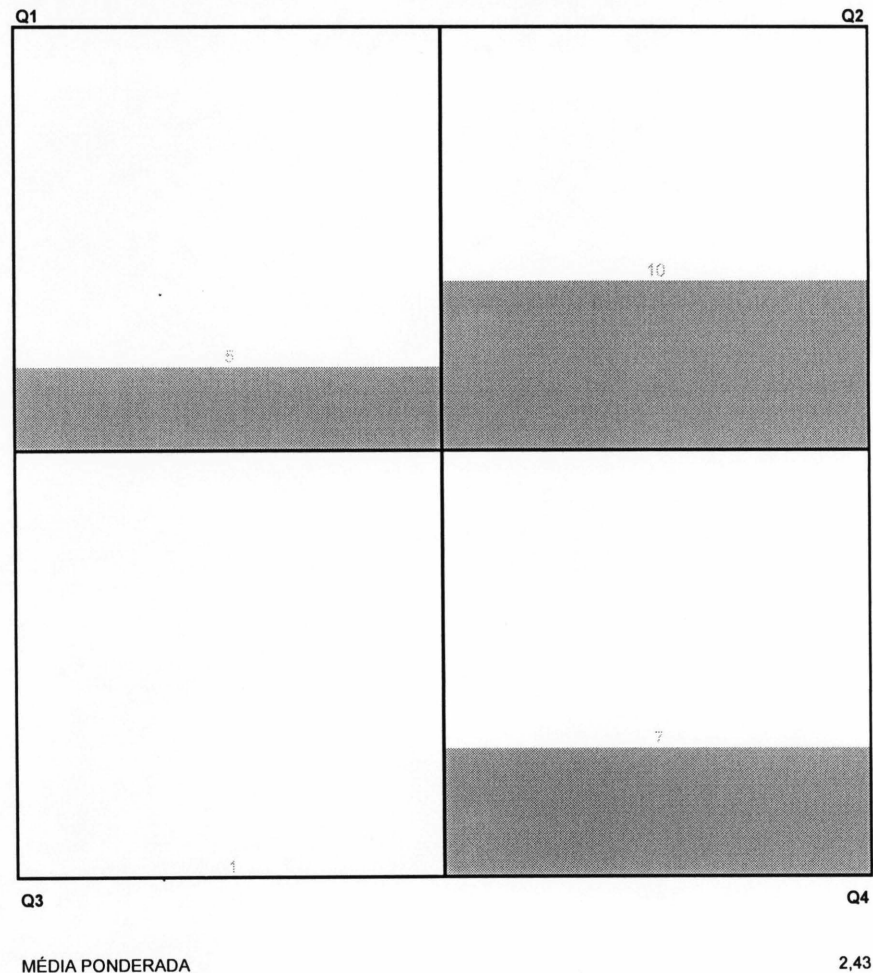


Figura 4 - Exemplo de Gráfico Individual

A partir do gráfico individual, o participante pode verificar em quais quadrantes se concentra mais a votação que recebeu e refletir sobre sua forma de agir para se tornar responsável pela sua situação perante o grupo.

Quanto à importância do indivíduo se responsabilizar por sua existência, Carl Rogers (1986) fala sobre a abordagem centrada-na-pessoa, apoiando-se na teoria de que a motivação é interior e faz o indivíduo viver, crescer e se auto-regular de acordo com influências internas e externas. Para acertar, o organismo comete erros, os quais são corrigidos através do *feedback*. O fundamento da

abordagem centrada-na-pessoa está naquilo que motiva a nós seres humanos: a tendência à realização, em direção da integridade e da realização das potencialidades.

A teoria centrada-na-pessoa consiste numa proposta de mudança no exercício do poder nas relações interpessoais. O conceito de política é importante nesta abordagem, sendo entendida em um conjunto novo de significados, segundo Rogers:

Política, no uso psicológico e social atual, refere-se a poder e controle: o grau que a pessoa deseja, tenta obter, possuir, compartilhar ou delegar poder e controle sobre outros e / ou si mesma. Refere-se às manobras, às estratégias e táticas, intencionais ou não, pelas quais tal poder e controle sobre a própria vida e a de outros é procurado e obtido – ou compartilhado, ou abandonado. Refere-se ao *locus* do poder de tomar decisão: quem toma decisões que, consciente ou inconscientemente, regulam ou controlam os pensamentos, sentimentos ou comportamentos de outros ou de si mesmo. Refere-se aos efeitos dessas decisões e dessas estratégias, seja procedendo de um indivíduo ou de um grupo, seja dirigido a obter ou abandonar o controle sobre a própria pessoa, sobre os vários sistemas da sociedade e suas instituições. (ROGERS, 1986, p.14)

Dessa forma, o gráfico individual com os quadrantes é também uma forma de fornecer feedback para o indivíduo sobre a sua posição em relação a esse grupo de acordo com a abordagem centrada-na-pessoa. Isso proporciona uma possibilidade de reflexão do quanto cada indivíduo é responsável por sua posição no grupo e o quanto faz ou não parte dele, seu poder de influência e sua aceitação pelo grupo. A partir desse feedback, o indivíduo pode melhor avaliar suas atitudes e comportamentos e modificá-los ou não.

Assim, a política da abordagem centrada-na-pessoa implica que a tomada de decisão e seus efeitos sejam de inteira responsabilidade do indivíduo. A partir do momento que começa a ouvir seus sentimentos, diminui o poder que outros têm de impor medos, culpas e inibições, aumentando gradativamente a compreensão e o controle sobre si mesmo. Isso significa que o senso de poder aumenta à medida que o indivíduo se torna autoconsciente, auto-aceitador, menos defensivo e mais aberto, encontrando liberdade para crescer.

5.2.2. Média Ponderada

Outra informação retirada dos quadrantes é a média ponderada dos quadrantes de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Média Ponderada} = \frac{N_1 \times 1 + N_2 \times 2 + N_3 \times 3 + N_4 \times 4}{N_1 + N_2 + N_3 + N_4}$$

Onde N_i é o número de votos recebidos no quadrante i .

Voltando ao exemplo citado anteriormente, se um indivíduo recebeu 5 votos no quadrante 1, 10 votos no quadrante 2, 1 voto no quadrante 3 e 7 votos no quadrante 4, sua média ponderada será:

$$\text{Média Ponderada} = \frac{5 \times 1 + 10 \times 2 + 1 \times 3 + 7 \times 4}{5 + 10 + 1 + 7}$$

$$\text{Média Ponderada} = \mathbf{2,43}$$

5.2.3. Valência

Usou-se a média ponderada como fator de medida da “valência” do indivíduo no grupo.

Segundo Cartwright e Zander (1975), a valência ou a capacidade de atrair e se relacionar com outras pessoas é uma função das necessidades do indivíduo e das propriedades do grupo. Portanto, a valência para uma determinada pessoa depende, de um lado, da natureza e da força de suas necessidades e, de outro, da adequação percebida no grupo para a satisfação dessas necessidades. Por exemplo, se uma pessoa adere a um grupo com a expectativa de satisfazer algumas necessidades pessoais, mas essas necessidades mudam durante sua participação, a atração do grupo decrescerá para ela, a menos que o grupo seja capaz de satisfazer, tão bem ou melhor que antes, às suas novas necessidades.

Sendo assim, quanto mais próxima do valor 1 estiver a média ponderada dos quadrantes de um indivíduo, mais valência esse indivíduo terá. A valência é baixa para valores próximos do valor 4.

5.2.4. Resultados dos Gráficos Individuais

Para efeito de entendimento de como os quadrantes podem ser elementos de *feedback* para os membros do grupo, são apresentados a seguir alguns exemplos de quadrantes em maio de 2004 e maio de 2005, lembrando que o nome dos participantes é fictício e que esses resultados são acessados somente pelo coordenador e por cada um dos participantes isoladamente.

Eventualmente, os gráficos individuais podem ser utilizados como ferramenta de avaliação de desempenho de indivíduos dentro de um grupo organizacional, por exemplo, desde que estejam cientes e concordem que isso seja visto e avaliado por seus superiores. No caso deste trabalho, o gráfico individual serve somente como *feedback* para o participante de como seu comportamento é percebido e assimilado pelos demais.

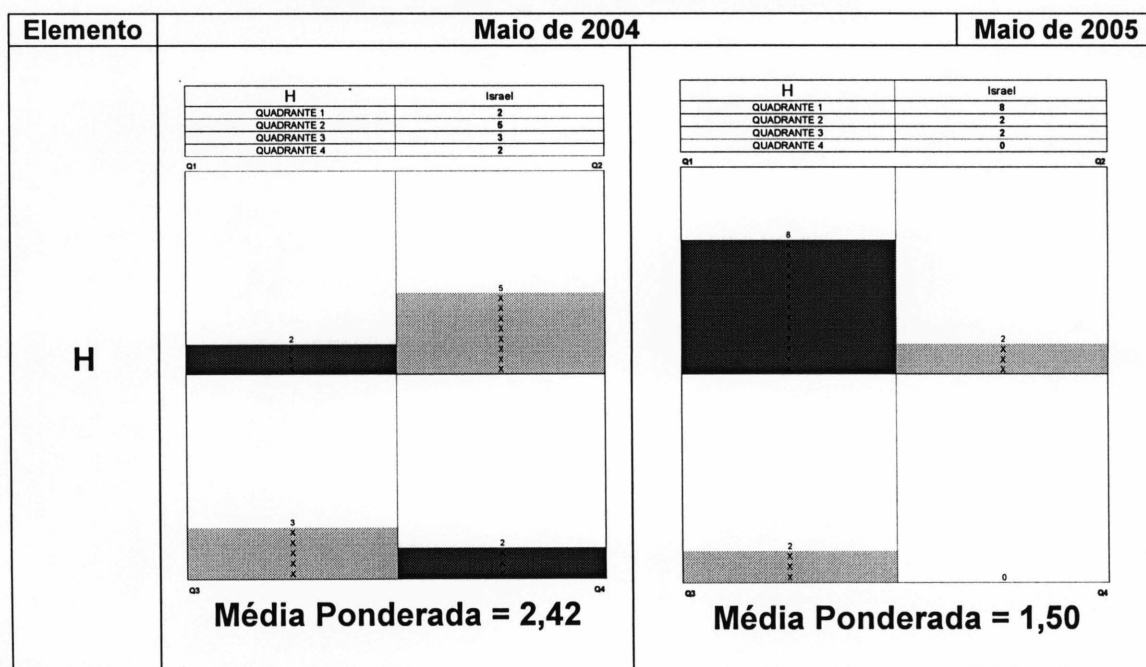
Tabela 7 - Gráficos Individuais - Participante C

Elemento	Maio de 2004		Maio de 2005	
	C	lasmin	C	lasmin
C	QUADRANTE 1	1	QUADRANTE 1	5
	QUADRANTE 2	5	QUADRANTE 2	4
	QUADRANTE 3	2	QUADRANTE 3	1
	QUADRANTE 4	4	QUADRANTE 4	1
	01	02	01	02
	Média Ponderada = 2,75		Média Ponderada = 1,42	

Este participante, em maio de 2004 tinha 50% de sua votação nos quadrantes 3 e 4, evidenciando uma baixa afinidade pessoal do grupo em relação a ele. Em 2005, cerca de 80% de sua votação é concentrada nos quadrantes 1 e 2.

Tal observação também pode ser concluída a partir da diminuição do valor da média ponderada de um ano para outro, que representa um aumento significativo da valência individual do participante C, representada aqui com o nome fictício de lasmin.

Tabela 8 - Gráficos Individuais - Participante H



Da mesma forma que o exemplo anterior, este participante melhorou seu desempenho interpessoal neste grupo de um ano para outro.

Em 2004, cerca de 40% de sua votação se concentrava nos quadrantes 3 e 4, baixando esse valor para 17% em 2005. Somente no quadrante 1 aumentou de 2 votos para 8.

O gráfico a seguir mostra as médias ponderadas de cada indivíduo de um ano para outro e mostra claramente que em 2005 todos os participantes têm média ponderada igual ou inferior a 2.

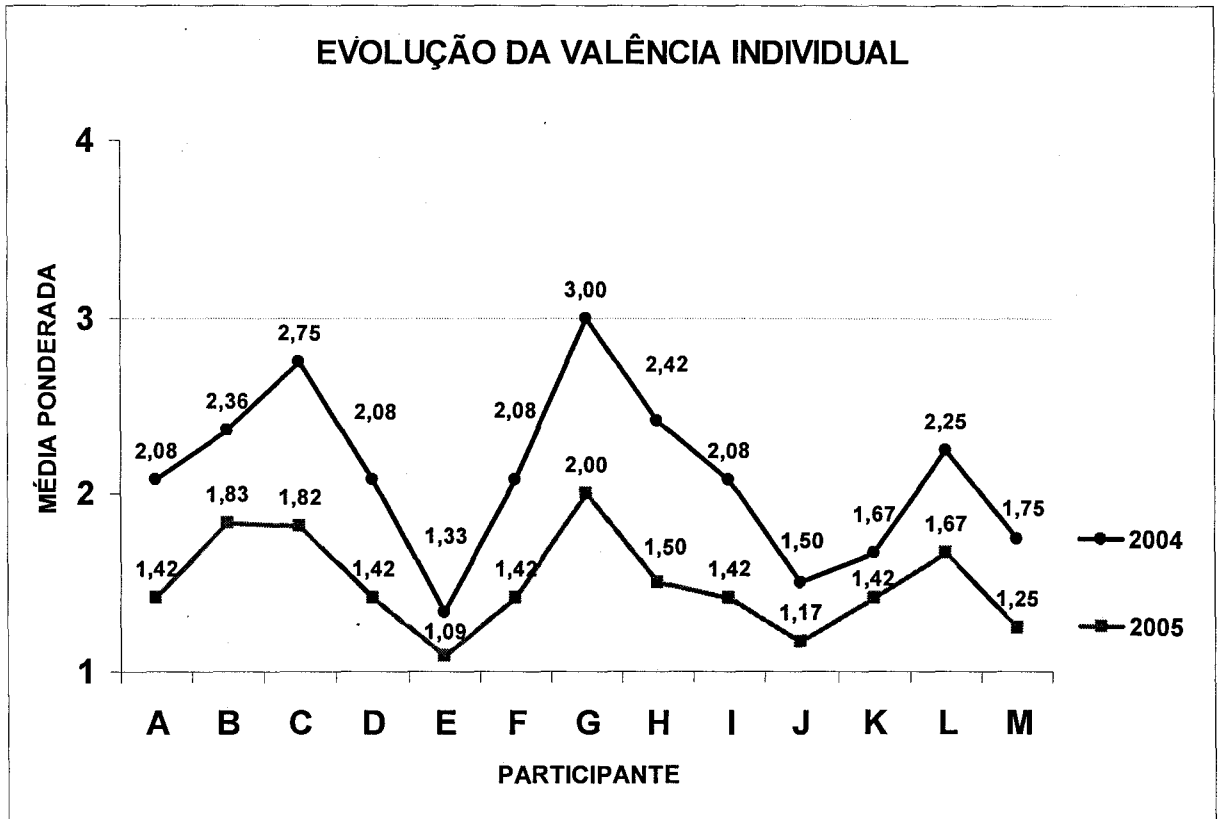


Gráfico 1 - Evolução da Valência Individual de 2004 para 2005

Observa-se que todos os participantes, indistintamente, melhoraram seu desempenho interpessoal neste grupo, aumentando a quantidade de relações e recebendo mais votos em quadrantes mais próximos do quadrante 1.

Destacam-se os elementos C, G e H que obtiveram as maiores médias ponderadas no ano de 2004 e como resultado do processo grupal conseguiram alcançar, de um ano para outro, a maior redução da média ponderada entre todos os participantes, respectivamente, 0,93; 1,00 e 0,92.

5.3. Motivos para Indicar uma Pessoa no Quadrante 1

Durante o preenchimento do formulário, pede-se aos participantes para colocarem no verso os motivos que os levam a colocar uma pessoa no quadrante 1. As respostas foram transcritas da mesma forma como foram colocadas pelos participantes. A tabela a seguir apresenta esses motivos.

Tabela 9 - Motivos que levam a colocar uma pessoa no quadrante 1

PARTICIPANTE	Motivos em 2004	Motivos em 2005
A	O profissional usando suas técnicas, ética e sua conduta moral.	São as pessoas que se relacionam com mais interação e efetividade.
B	Amizade.	Já trabalhamos juntos e amizade muito antiga.
C	Amizade, companheirismo, respeito às individualidades.	Grau de confiabilidade conquistado ao longo do curso (sem excluir a afinidade existente).
D	Tempo de conhecimento e boa convivência.	Carinho e amizade construídos durante anos na organização e firmados com os encontros deste curso. O participante F é o número 1 pelo fato de ter se tornado mais conselheiro em relação à minha saúde.
E	Amizade, companheirismo, proatividade, franqueza, dedicação, atenção, verdade, solidariedade, alegria.	Durante esses doze meses, estreitei meus laços de amizade com essas pessoas, em momentos diferentes, com intensidade diferente. Não seria capaz de especificar com quem melhor obtive sucesso como pessoa.
F	Cumplicidade, amizade.	No primeiro momento foi a proximidade que tenho com esses colegas; em outro momento, foi o crescimento que eles me proporcionaram; foi muito bom trabalhar com todos.
G	Franqueza, lealdade, presteza, bom humor, espontaneidade.	Humildade, educação, companheirismo, alegria, sabedoria, liderança.

PARTICIPANTE	Motivos em 2004	Motivos em 2005
H	Respeito, amizade, beleza, espontaneidade, agilidade.	Sinceridade, espontaneidade, amizade, comprometimento com o grupo.
I	Pessoas calmas, determinadas, flexíveis.	Amizade, abertura para o diálogo, bom humor.
J	Afinidade, empatia, caráter, amizade, identificação.	Conheço um pouco de suas vidas, temos gostos em comum, são pessoas que admiro.
K	Caráter, solidariedade, ética, sinceridade, compreensão, responsabilidade, humildade, honestidade, educação.	Caráter, honestidade, sinceridade, humildade, simpatia.
L	Amizade, lealdade.	Lealdade, amizade e bondade.
M	Afinidade pessoal, crescimento pessoal.	Afinidade, amizade e convívio.

Os dados da tabela 9 consistem em um novo elemento introduzido na análise do funcionamento deste grupo. Cada participante confronta sua posição no sociograma, com o seu gráfico individual e com o jeito como escolhe se relacionar com as pessoas.

De forma geral, no ano de 2004, os participantes mantiveram um conjunto de motivos semelhantes para se aproximarem de outros elementos: amizade, afinidade, companheirismo, entre outros, apareceram com mais frequência.. Segundo Cartwright e Zander (1975), o grau em que os componentes do grupo aceitam as mesmas normas de comportamento e de crença, é, às vezes,

considerado como indicador de atração grupal. Uma pessoa precisa ter alguma noção acerca das características de um determinado grupo, antes de reagir favorável ou desfavoravelmente a ele. A atração que o grupo exerce depende de dois conjuntos de condições: (a) determinadas características do grupo, tais como seus objetivos, programas, extensão, tipo de organização e posição na comunidade; (b) as necessidades individuais de afiliação, reconhecimento, segurança e outras coisas que podem ser obtidas através dos grupos. Em toda formulação adequada de coesão do grupo é preciso incluir tanto a natureza do grupo quanto o estado de motivação das pessoas.

Talvez, para esse grupo, o momento em que estavam no ano de 2004 não proporcionava uma aproximação mais verdadeira entre os pares e, por isso, os motivos citados naquele ano sejam vagos ou compostos de palavras soltas desacompanhadas de significado.

Em 2005, após conviverem em grupo por mais de um ano, a vida em grupo passa a ter uma conotação com mais significado e os motivos passam a apresentar conteúdo mais claro e representativo. Como exemplo, pode-se comparar os motivos em 2004 e 2005 dos participantes A, B, C, D, E, F, I e J. Neles surgem expressões como “interação e efetividade”; “grau de confiabilidade conquistados” “carinho e amizade construídos”; “estritei laços de amizade”, “crescimento que eles me proporcionaram”. Essa mudança na forma de apresentar os motivos demonstra que a construção de laços passou de uma relação estática, onde o indivíduo espera que o outro tenha as características que o agrada, para uma relação mais dinâmica, onde a relação é resultado do encontro e da construção conjunta de formas de interação.

5.4. Reunião de consolidação dos resultados

O encerramento da técnica é feito com os participantes do grupo juntos. Cada participante recebe o sociograma e o gráfico individual, de forma anônima, e é convidado a refletir sobre a situação do grupo e sua posição em relação a ele, suas responsabilidades, atitudes e comportamentos.

O grupo estudado abordou situações como a ausência de convívio diário de alguns participantes. Segundo o grupo, isso impede a construção de vínculos, mesmo trabalhando perto e há muito tempo na organização. Por um lado, o grupo percebeu que a situação de distanciamento entre seus membros revela que a organização não cultiva o hábito de criar espaços / momentos de encontro das pessoas para que estabeleçam relações sociais mais próximas e mais profícuas e, por outro, que não há um movimento natural das pessoas em buscar esse encontro.

De modo geral, embora o desejo do grupo seja colaborar, surgem dificuldades no dia-a-dia que impedem ou complicam essa colaboração. A mais alegada é a falta de tempo, e este é recurso decisivo para que um grupo possa crescer como tal. Sem convivência e trocas freqüentes entre as pessoas, não há sequer um grupo, mas simples contigüidade (MOSCOVICI, 2002).

No grupo surgiram frustrações, surpresa, curiosidade para identificar a letra de cada um, raiva, compaixão com os membros menos votados, entre outros sentimentos verbalizados pelos participantes. Em dado momento, o grupo escolheu não fazer contato com a realidade dos dados apresentados e divagou para outros assuntos diferentes do seu desenvolvimento. Também questionou a competência da coordenação e criticou o modelo de desenvolvimento adotado.

Por fim, o grupo se deu conta, ou pelo menos verbalizou, que os vários movimentos para não fazer contato com a clareza dos dados eram simplesmente “fuga da realidade”.

Caso fosse o objetivo deste trabalho analisar o processo de desenvolvimento desse grupo caberiam outras considerações, transcrição de falas do grupo, interferências da coordenação, entre outras abordagens mais técnicas. Porém, há de se ressaltar a importância da auto-avaliação dos participantes em relação a seu próprio comportamento durante o fechamento da ferramenta. Segundo Moscovici (2002), A relação eu-eu é decisiva na interação com os outros, por isso o equilíbrio do eu-eu permite abertura, espontaneidade, aceitação, confiança, consideração, cooperação. As dificuldades intrapessoais aparecem nas situações de grupo, e este, quando bem conduzido, pode ajudar os participantes a enfrentarem suas dificuldades pessoais. A relação eu-outro é vital na família, no trabalho, na sociedade, podendo assumir várias formas, desde afetuosas, superficiais, aparente cordialidade até conflitos abertos, competição e agressividade.

6. Conclusões e Recomendações

Há pesquisadores que são “dogmáticos” em relação a metodologias e técnicas de investigação e não admitem a utilização de formas mais livres de uso de técnicas quantitativas, qualitativas ou uma combinação de ambas. A integração de métodos quantitativos e qualitativos para o estudo de um fenômeno social não oferece obrigatoriamente resultados mais consistentes ou mais realísticos, mas desconsiderar essa opção pode ser um sinal de fragilidade do investigador, do método ou do resultado da investigação.

A ferramenta integra métodos quantitativos e qualitativos e, por adaptar às perguntas ao objeto pesquisado, obtém respostas mais realistas em relação aos objetivos da investigação, fornece maiores subsídios para a formulação de hipóteses pela coordenação e pelo grupo, além de gerar informações mais consistentes.

Vale ressaltar a profundidade e relevância dos sentimentos que a ferramenta suscitou no grupo. Isso, por si só, é um sinal da aplicabilidade da ferramenta, pois ela fornece informações quantitativas (gráficos, quantidade de interações entre participantes, número de relações de reciprocidade, entre outros) e qualitativas (escolhas de cada participante, configuração do grupo no sociograma, comparação entre os diversos resultados da ferramenta, verbalização de sentimentos, entre outros).

Em relação à diferença entre método quantitativo e qualitativo, afirma-se que “toda ciência é qualitativa, no sentido que pretende estabelecer uma qualidade a um objeto de estudo ao reproduzi-lo ou reconstruí-lo, ao explicá-lo ou compreendê-lo. A quantidade em si mesma nada representa se não se relaciona com determinada qualidade” (BRICEÑO-LEÓN, 2003).

Quanto à atuação do pesquisador, algumas considerações precisam ser feitas pois a aplicação e a análise quantitativas desta ferramenta pressupõe habilidade também para lidar com as análises qualitativas. Estas estão intimamente ligadas à subjetividade e requerem uma atuação isenta, construindo hipóteses sem se envolver diretamente com as questões do grupo. O pesquisador deve agir de forma natural, procurando não alterar o que ocorre, nem impor moldes para encerrar a realidade e tampouco gerar reações que possam alterar o curso natural dos fatos. Ainda há muito a se refletir sobre a subjetividade e a forma de usá-la como ferramenta de melhoria do desempenho nas organizações. Deve-se investigar a natureza das emoções e sentimentos no ambiente de trabalho, trabalhá-las em prol do sucesso da organização. Contudo, não se pode desconsiderar a fundamental importância da qualificação e competência de quem executa tal atividade.

Segundo Tittoni (1994), no ambiente de trabalho, o sujeito é construído através da relação entre o cotidiano do trabalho e as experiências produzidas nesse contexto e aparece através do “discurso, das práticas e das experiências”. Pelo relato das experiências e o significado a elas atribuído pelo sujeito é que se pode traduzir o conteúdo subjetivo dentro do espaço do trabalho. Analiticamente não é uma tarefa fácil, pois exige do pesquisador a capacidade de interpretar suscetibilidades do sujeito analisado e das interferências do passado e expectativas do pesquisador.

A história de um indivíduo é condicionada e determinada pelos grupos de que faz ou já fez parte, seja ele familiar, social, espiritual ou outro qualquer. A ferramenta permitiu a compreensão desses significados pela utilização e integração de métodos qualitativos e quantitativos e proporcionou uma idéia mais

completa da realidade social, mesmo considerando que essas duas formas de investigação são bastante diferentes em termos de formatação, de relação com os dados, da forma de organização do trabalho e principalmente em relação ao pesquisador.

A partir dessa integração de métodos e dos resultados apresentados, pode-se concluir que, neste grupo, a ferramenta funcionou como método complementar de estudo do desenvolvimento grupal e da cultura organizacional, uma vez que permitiu o afloramento de aspectos subjacentes da vida do grupo e do comportamento individual dos participantes de forma consistente.

Até certo ponto, a ferramenta proporciona uma excelente leitura do processo grupal e permite medidas para descrever a proporção da característica existente num determinado grupo, em um momento específico. Segundo Cartwright e Zander (1975), com os resultados desse tipo de medida psicossocial já mostrou que, sob condições especiais, "têm sentido".

7. Bibliografia

- BASTOS, Márcio Thomaz. **Reforma do Poder Judiciário**. Revista Jurídica Consulex, ano VII, nº 148, pp. 22-27, 2003.
- BRESSER PEREIRA, Luiz C. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição Brasileira**. Brasília: ENAP, 1995.
- BRICEÑO-LEÓN, Roberto. **Quatro modelos de integração de técnicas qualitativas e quantitativas de investigação nas ciências sociais** in GOLDENBERG, Paulete (org.) O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, 2003.
- CABRAL, Bernardo, **Reforma do Poder Judiciário: PEC n.º 29 de 2000**, Brasília: Senado Federal, 2001.
- CARDOSO, Miguel P. **Mudança Ideológica para a Qualidade: Uma abordagem antropológica** Niterói, EdUFF, 2000.
- CARTWRIGHT, Dorwin. e ZANDER, Alvin. **Dinâmica de Grupo - Pesquisa e Teoria**. São Paulo, E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1975.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.
- DEJOURS, Christophe. **O trabalho entre sofrimento e prazer**. In: DEJOURS, Christophe. Banalização da Injustiça social, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DOVAL, Isabel C.M. **Desenvolvimento Grupal: Influencia do Facilitador**. Porto Alegre: SBDG, 2000.

- LEVY, Evelyn, **Formação e Capacitação na Construção de um novo Estado**.
Brasília: ENAP, 1997. ANEXOS
- LEWIN, Kurt. **Princípios de Psicologia Topológica**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MAILHIOT, Gérald B.; **Dinâmica e Gênese dos Grupos**; São Paulo: Livraria
Duas Cidades, 1985.
- MARTINS, Ives G. **O Poder Judiciário e as Reformas**. In Verbis – Revista do
Instituto dos Magistrados do Brasil, ano 03, nº 16, pp. 32-33, 1999.
- MEDEIROS, Sandra A. e RIBEIRO, Cláudio; **Jogo, Grupo e Poder**. Revista de
Psicologia Social e Institucional, V.1 – Nº 1. Janeiro de 1999.
- MILLS, Theodore. **Sociologia dos Pequenos Grupos**. São Paulo: Pioneira,
1970.
- MORENO, J. L. **Quem Sobreviverá? Fundamentos da Sociometria,
Psicoterapia de Grupo e Sociodrama**. Goiânia, Dimensão, 1992-1994. v. 1 a
3.
_____. **Psicoterapia de grupo e psicodrama**. São Paulo : Mestre Jou, s.d.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão Certo: a Multiplicação do Talento Humano**.
Rio de Janeiro: José Olympio, 2002
- _____. **Renascença Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo
Marcondes, Organizational Behavior, São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROGERS, Carl R. **Sobre o poder pessoal**. 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes,
1986.
- SCHEIN, Edgar H.; **Organizational Culture and Leadership**. 2ª. ed. San
Francisco: Jossey-Bass, 1992. Parte 1, p.1-48: what culture is and does.
- SROUR, Robert H.; **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**, Rio de Janeiro:
Campus, 1998.

TEIXEIRA, Sálvio F. **O Judiciário Brasileiro e as Propostas de um Novo Modelo.** In Verbis – Revista do Instituto dos Magistrados do Brasil, ano 03, nº 17, pp. 10-12, 1999.

TITTONI, J. **Subjetividade e Trabalho;** Porto Alegre; Ortiz 1994.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2003.

ANEXOS

1 – Formulário

NOME		DATA	
Q 1	Q 2	Q 3	Q 4

USAR O VERSO PARA EXPOR OS MOTIVOS QUE O LEVAM A COLOCAR UMA PESSOA NO QUADRANTE 1.