

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DA COMPREENSÃO DE SUA ESTRUTURA INFORMAL

Mario Augusto Boeno Thompson¹
Ana Claudia Baratieri Zampieri²

Resumo: O presente estudo objetivou analisar possíveis contribuições de intervenção da Psicologia através da compreensão da estrutura informal de uma empresa de transportes e turismo da Serra Gaúcha, através do mapeamento das inter-relações de um grupo de trabalhadores desta, comparando os resultados com a estrutura formal da organização. Pretendeu-se investigar as relações informais constituídas através de entrevistas individuais estruturadas, configurando assim uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa, onde os sujeitos foram escolhidos de forma intencional. Os dados coletados foram compilados em formato de mapa sociométrico e, utilizando-o como ferramenta diagnóstica, verificamos que o mapa ofereceu subsídios para a atuação do psicólogo na organização. Dentre as possibilidades de intervenção, apontamos a interação entre setores e locais distintos, desenvolvimento das lideranças formais e equipes para aprimorar relações de confiança, utilização das redes de informação a favor da estratégia organizacional bem como a adaptação de intermediadores em posições estratégicas, entre outras intervenções.

Palavras-chave: Estrutura Informal. Psicologia. Organização. Mapa sociométrico.

Abstract: This study aimed to analyze possible Psychology intervention contributions through the comprehension of the informal structure of a Serra Gaúcha's tourism and transports company, through mapping a group of its workers inter-relations, comparing the results with the organization formal structure. We investigated the informal relations constituted through individual structured interviews, therefore configuring a qualitative approach field research, where the subjects were intentionally chosen. The collected data was compiled in a sociometric map and, using it as a diagnostic tool, we've verified that the map offered subsidies for the psychologist acting in the organization. Within the intervention possibilities, we've pointed out the interaction between different sectors and locations, the development of formal leaders and teams to enhance trusting relationships, the use of information networks in support of the organizational strategy and the adaptation of intermediaries in strategic positions, among other interventions.

Keywords: Informal Structure. Psychology. Organization. Sociometric map.

1 INTRODUÇÃO

Na definição de Schein (1982 *apud* ZANELLI, 2002, p.26), as organizações coordenam de forma planejada as “atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho e função através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”. Ao reunir uma série de pessoas portadoras de características, motivações e jeitos de ser diferentes na organização, estas constituem grupos: partilham valores, crenças, portam uma identidade (CASADO, 2002); além disso, operam dentro de regras, normas e realizam ajustamentos entre seus membros

¹ Acadêmico do Curso de Psicologia da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Especialista em Psicologia, Professora no Curso de Graduação em Psicologia na FSG. Endereço eletrônico: ana.zampieri@fsg.br.

para alcançar seus fins (ALBUQUERQUE, PUENTE-PALACIOS, 2004). Para Casado (2002), a natureza dos grupos é essencialmente relacional, baseada nas interações e alianças afetivas.

A partir dessas relações, se estabelece o conceito de estrutura informal. Todas as organizações, segundo Oliveira (2007), possuem estrutura informal. Diferentemente da estrutura formal, evidenciada nas linhas de comando e hierarquia, a estrutura informal surge pelas interações das pessoas, é a “rede de relações sociais”, e se desenvolve espontaneamente. Weick (1973) já alertava para a importância da estrutura informal: segundo o autor, os contatos informais tornam-se comportamentos interligados de características repetitivas, recíprocas e convergentes.

Para Bernal (2010) “é óbvio dizer que o elemento constitutivo crucial das organizações são as pessoas.” Ao mesmo tempo, como descrevem Albuquerque e Puente-Palacios (2004), “de tão habituados a viver em relação com os demais, poucas vezes percebemos ou constatamos sua importância ou sua influência em nossos comportamentos ou em nossas decisões”. Neste âmbito, ao pensarmos em grupos, cabe resgatar a análise do conceito de Moreno feita por Motta (2005), ao apresentar o grupo como metáfora, composto por pessoas em inter-relações de dependência – ou seja, membros de uma mesma cultura, preterindo assim aspectos individuais de seus componentes.

Sob esta ótica, surge um ponto relevante – as pessoas como elemento crucial, não em sua individualidade, mas no grupo – reforça-se, assim, o conceito do ser humano enquanto um ser social, como descrito por Albuquerque e Puente-Palacios (2004), situado na concretude do tempo e espaço, na história da sociedade (e, em nosso ver, da organização), afim de “se dar conta dos conteúdos concretos envolvidos no processo” (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004).

A estrutura informal, como resultado das relações sociais dos profissionais de uma empresa – que, para Oliveira (2007) surge naturalmente e não pode ser extinta – torna-se relevante ao convergir com um dos conceitos relacionados ao bem-estar no trabalho de Ryff e Keyes (*apud* GONDIM; SIQUEIRA, 2004), no caso, o relacionamento positivo com outras pessoas; além deste aspecto, Siqueira e Gomide Jr. (2004) expõem a relação de troca social e a reciprocidade entre membros como capazes de, respectivamente, estabelecer sentimentos de confiança, gratidão, e também de preservar e estabilizar os sistemas sociais.

Face à premissa acima, a entrada, a permanência e demais situações vivenciadas pelos indivíduos no contexto das organizações podem ser analisadas através das inter-relações estabelecidas (em detrimento às questões individuais), bem como desvelar possíveis expectativas e preceitos do grupo de sujeitos que compõem a organização. A empresa abordada nesta pesquisa atua no ramo de transportes intermunicipais, desenvolvendo suas atividades na região da serra do Rio Grande do Sul. Neste contexto, esta pesquisa busca “mapear” a estrutura informal da organização estudada e, a partir deste resultado, identificar algumas possíveis contribuições da Psicologia de forma a “zelar pelo equilíbrio emocional das pessoas, sem as quais a organização não poderia ser concebida como um processo psicossocial em permanente construção” (GONDIM, SIQUEIRA, 2004).

Dessa forma, se estes grupos adotam comportamentos interligados e convergentes, objetivamos, através da relação entre os conceitos supracitados, compreender quais as possíveis contribuições de intervenção da Psicologia a partir do mapeamento e compreensão das inter-relações constituídas entre as pessoas dentro da organização. Face à proposta, este estudo configurou-se em pesquisa de campo, de abordagem qualitativa e exploratória quanto ao atingimento dos objetivos. De acordo com o exposto, optamos pelo sociograma por ser “um instrumento valioso para objetivar as interações pessoais, apontando a existência e a localização de subgrupos, de estrangulamentos de comunicação grupal e de possibilidades de estabelecimento de maior fluidez nos processos grupais” (CASADO, 2002, p.243).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Historicamente, a partir dos movimentos de reengenharia, *downsizing* e conseqüente redução na quantidade de supervisores, cresce a ênfase nas pessoas e nas relações entre elas. A partir da análise das interações constituídas, torna-se visível a influência do grupo sobre as ações individuais, como expõe Minicucci:

Sem dúvida, a relação psicológica dos membros afeta a moral, o trabalho e a participação dos membros no grupo. Justamente como a organização formal estabelece fronteiras e limites para buscar uma estruturação na qual atuam os membros, assim o agrupamento informal estabelece normas e levanta expectativas para o comportamento do membro. (MINICUCCI, 2002, p.226)

Dessa forma, julgamos necessário estabelecer certos conceitos e suas relações com o problema de pesquisa descrito acima, iniciando pela compreensão das organizações em suas estruturas formal e informal; em seguida, focamos o que são e como se formam grupos, para então abordarmos como as organizações manejam a entrada, saída e a permanência das pessoas para a obtenção de seus objetivos e, por último, focamos na socialização dos sujeitos na organização para assim compreender causas e efeitos da estrutura informal e identificar possíveis intervenções da Psicologia para contribuir com a organização e seus trabalhadores.

2.1 Organizações, estrutura e comunicação Formal e Informal

Para além do conceito de organização, descrito por Schein (1982 *apud* ZANELLI, 2002) como a coordenação planejada de atividades de diversas pessoas que buscam um objetivo comum, Weick (1973) destaca que a organização é constituída pelos comportamentos interligados dos indivíduos que a integram. Ambos os conceitos são validados por Cury (2006), ao expor os aspectos formal e informal como ângulos de uma organização, sendo tanto um sistema planejado de esforço cooperativo (formal); quanto o agregado de contatos e interações pessoais (informal) que surgem de forma espontânea.

A ênfase na estrutura informal vem ao encontro ao que escreve Zanelli (2008, p.18): “As organizações são sistemas que incluem variados níveis, procedimentos e tecnologias, mas são sistemas sociais, acima de tudo”. Assim, a estrutura informal além de espontânea também é permanente no sentido de que não pode ser extinta (OLIVEIRA, 2007). A partir deste conceito, Oliveira (2007) apresenta três funções para a estrutura informal: a satisfação dos desejos do grupo (inclusive a perpetuação da cultura); a comunicação (criação de canais de comunicação do que possa interessar ao grupo); e, não menos importante, o controle social (interno para aceitação/conformidade com sua cultura, e externo para os que estão fora do grupo).

Quanto à comunicação, esta também é dividida entre formal e informal na organização, pois a primeira tende a seguir à hierarquia, enquanto a segunda surge da necessidade dos membros da organização (OLIVEIRA, 2007). Além disso, a comunicação formal visa os objetivos da empresa, enquanto a informal atende às necessidades sociais. (KRUMM, 2005). Também convém destacar que uma vantagem da estrutura informal (bem como a comunicação informal) é a de complementar a estrutura formal e, por isso, pode ser

desenvolvida e utilizada se houver habilidade para lidar com ela e os objetivos pessoais e da empresa forem alinhados (OLIVEIRA, 2007). Face à influência das inter-relações pessoais nas organizações, é preciso compreender suas bases constituintes, motivo pelo qual abordaremos o conceito de grupo.

2.2 Grupos – constituição, aportes teóricos e processo grupal

Para Osório (2003, p.57), o grupo é todo “conjunto de pessoas capazes de se reconhecer em sua singularidade e que estão exercendo uma ação interativa com os objetivos compartilhados”. Bonin (1998) resgata que, para Lewin, o cerne do grupo está na interdependência, sendo um ‘todo dinâmico’ e transcende as pessoas que o compõem; bem como aponta o entendimento de Silvia Lane, que define a funcionalidade do grupo no estabelecimento de papéis; por último, o autor apresenta o processo grupal, aonde define o grupo como um eterno vir-a-ser (BONIN, 1998). Ao retomar os estudos de Newcomb, Casado (2002), informa que o indivíduo é fortemente influenciado pelo grupo, entre outros. O indivíduo, segundo Bonin (1998, p.60) é “um ser histórico-cultural que é constituído pelas inter-relações sociais”. Dentre as variadas abordagens, enfatiza-se nesta pesquisa o indivíduo enquanto parte de um grupo e, portanto, prioriza o entendimento deste último. Em suma:

A psicologia grupal, como vimos, apoia-se em uma base epistêmica constituída pela inter-relação e pelo intercâmbio de conhecimentos oriundos das distintas instâncias teórico-técnicas mencionadas, que, portanto, lhe fornecem a necessária sustentação tanto para seus fundamentos conceituais como para a práxis no trabalho com grupos ou sistemas humanos em geral (OSÓRIO, 2003, p.93-94).

Reconhecendo as variadas composições e dinâmicas grupais, Zimerman e Osório (1997) destacam a existência de interações afetivas, de identificações formadoras do senso de identidade, bem como da interpretação de papéis – enquanto o sistema de papéis é criado inconscientemente pelo grupo (ZIMERMAN, 2000).

A estrutura de um grupo decorre de uma rede de papéis diversificados, de posições e de expectativas recíprocas. Os papéis assumidos individualmente são definidos pelas funções realizadas no contexto do grupo ou pela natureza geral de sua contribuição ao grupo. (MINICUCCI, 2002, p.235).

A partir desta premissa, Kuipers (1999 *apud* REGIS; BASTOS; DIAS, 2007) postula a existência de três tipos distintos de redes: a de informação, que diz respeito ao que acontece na organização; a de amizade, baseada na socialização, trocas de amizade, apoio e encoraja comportamentos para aceitação nos grupos; e a rede de confiança, onde se estabelecem relações de dependência e aceitação de decisões feitas por outros sem que haja aspecto formal que a exija. Ao revisar pesquisa desenvolvida no Departamento de Orientação e Treinamento do Banco da Lavoura de Minas (DOT) – atual banco Santander, Motta (2005, p.222) resgata o conceito de grupo como sendo “composto por pessoas em inter-relações de dependência, que formam seu conteúdo real, não como indivíduos particulares, mas como membros da mesma cultura”.

Para finalizar nossa escolha pelo olhar ao grupo em detrimento ao indivíduo, citamos Osório (2003), que alega a particularidade de cada grupo e instituição no que tange à sua dinâmica e funcionamento; ou seja, para o autor, não há como compreender o grupo a partir do funcionamento do indivíduo (o intrapsíquico). Assim, em consonância ao contexto pesquisado, avaliamos os processos das organizações que criam, estimulam, mantêm ou desfazem grupos. É neste foco que abordaremos alguns dos subsistemas de Recursos Humanos (RH) envolvidos, bem como trataremos do processo de socialização organizacional.

2.3 O Psicólogo na Organização e Socialização Organizacional

Ao revisar o que pode fazer o psicólogo organizacional, Bastos e Galvão-Martins (1990) pontuam a demanda deste como um profissional de RH, em detrimento ao modelo de simples aplicação de testes. Dessa forma, o psicólogo necessita possuir uma visão ampla da organização e seus processos, de forma a sugerir políticas e estratégias de intervenção.

Face ao exposto, focamos o processo de movimentação que, segundo Dutra (2006), envolve as ações que colocam a pessoa em relação com a empresa. Também importante é a noção de processos de apoio, que “compreendem interações não ligadas inteiramente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente” (DUTRA, 2006, p.51), como exemplo o fluxo de informações e a comunicação. Devido ao nosso enfoque nas questões de grupo e relacionamentos interpessoais na organização, faz sentido optar pela delimitação de Dutra (2006) para o

entendimento e, dessa forma, analisar a movimentação – a entrada e internalização de pessoas (integração, socialização) em conjunto com a comunicação (para nosso aporte, enfocando o aspecto informal desta).

A internalização pode ser vista como Socialização Organizacional, que para Shinyashiki (2002), refere-se à transmissão da cultura e aprendizado dos papéis (conjunto de comportamentos esperados) a serem desempenhados pelos novos empregados. Dutra (2006) descreve que a internalização inicia pela imagem da empresa na percepção do indivíduo, os primeiros contatos, o “contrato psicológico”, acultramento e descoberta mútua entre sujeito e empresa, ressaltando-a como a construção de uma relação – ponto essencial para que o trabalho do sujeito seja efetivo.

3 METODOLOGIA

Face à proposta de mapeamento das inter-relações constituídas no âmbito organizacional como forma de identificar contribuições da Psicologia à organização e seus sujeitos, o presente estudo foi configurado como uma pesquisa de campo, pois objetiva descobrir as relações entre fenômenos e/ou comprovar uma hipótese (MARCONI; LAKATOS, 2008). No âmbito da abordagem, optamos pela pesquisa qualitativa.

Quanto ao atingimento dos objetivos utilizamos a pesquisa exploratória, em que visamos “maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” (SILVA; MENEZES, 2001, p.21) através dos procedimentos do estudo de caso. O estudo de caso foi escolhido pela pesquisa ter sido realizada dentro do contexto de uma empresa específica, bem como por propiciar “uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2007, p.13) – conceito este que permeou nosso objetivo geral: analisar as possíveis contribuições de intervenção da Psicologia através da compreensão da estrutura informal de uma empresa de transportes e turismo da Serra Gaúcha.

Tendo investigado as inter-relações de profissionais que compõem as áreas de apoio (administrativa, controle de tráfego, manutenção e demais posições indiretas), utilizamos amostragem não-probabilística, reduzindo conseqüentemente a possibilidade de “inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 108). O grupo de sujeitos pesquisados foi escolhido de forma intencional, excluindo da amostra

sujeitos que não cumprem sua jornada de trabalho dentro da empresa. A organização contava, em maio de 2014, com 134 funcionários, dos quais 102 exercem funções fora da empresa, sendo elegíveis para a coleta 32 funcionários, onde entrevistamos 25 (78% de respondentes).

Como técnica, optamos pela entrevista estruturada, por seguir “um roteiro previamente estabelecido” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 82), de forma a avaliar o comportamento do entrevistado conjugado à resposta, dado o caráter presencial desta. Nossos questionamentos objetivaram compreender como os entrevistados se socializaram na empresa, se e com quem estabelecem vínculos de amizade, confiança e respeito e a quem recorrem para instruções técnicas, orientação sobre suas atitudes e desempenho, suporte emocional e para obter informações sobre a empresa e seu cotidiano.

Finalmente, optamos pelo sociograma por ser “um instrumento para *objetivar* as interações pessoais, apontando a existência e a localização de subgrupos, de estrangulamentos de comunicação grupal e de possibilidades de estabelecimento de maior fluidez nos processos grupais” (CASADO, 2002, p.243). Segundo Minicucci (2002), o sociograma permite visualizar os indivíduos e as inter-relações que estes estabelecem:

Num sociograma as pessoas são representadas por círculos, e linhas cheias e pontilhadas são utilizadas para significar, respectivamente, escolha ou rejeição de uma pessoa do grupo por parte de outra. [...] Note-se que se uma pessoa não é escolhida nem rejeitada, nenhuma linha a une às demais (RODRIGUES, 1975, p.481).

Posterior à construção do sociograma, investigamos fatores que pudessem influenciar as relações mapeadas e, finalmente, avaliamos se este processo possibilitou a compreensão da estrutura informal e desvelava possíveis contribuições da Psicologia para a organização como um todo e aos sujeitos que a constituem. Em respeito à identidade dos sujeitos pesquisados, os relatos obtidos foram reportados em seu âmbito conceitual, evitando citações diretas que possam identificar o contexto e sujeitos abordados. Tal compromisso da pesquisa com os participantes, bem como para com a empresa, foi formalizado mediante assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo objetivado as possíveis contribuições da Psicologia mediante a compreensão da estrutura informal da organização, coletamos dados da estrutura formal da empresa e as posições ocupadas pelos funcionários da mesma, para então compararmos com as entrevistas realizadas junto aos indivíduos escolhidos. Dos possíveis respondentes, obtivemos 78% de respostas (25 entrevistas), das quais realizamos dois recortes distintos: para a montagem do sociograma, extraímos das entrevistas apenas nomes (posteriormente cognominados) e cargos citados pelos respondentes, separados pelas categorias das questões (onde cada categoria gerou seu próprio mapa). Neste primeiro aporte, a comparação com a estrutura formal se deu ao comparar se pessoas com cargos formais de liderança na organização apareceram como referência em questões de amizade/suporte, confiança/liderança e informação/comunicação. O segundo recorte, por sua vez, partiu para análise do relato dos sujeitos visando maior compreensão das relações constituídas e sua relevância para sujeitos e organização. A ordenação das análises seguiu a ordem das questões levantadas junto aos participantes.

4.1 Análise das questões iniciais

Abordamos na pesquisa questões relacionadas à Socialização Organizacional, relacionamentos interpessoais, redes de amizade, confiança e informação. Como forma de levantar maiores detalhes sobre os entrevistados, questionamos quando ingressaram na empresa, o cargo com o qual iniciaram as atividades e o que ocupavam no momento da entrevista. Mediante estes questionamentos, constatamos que os funcionários entrevistados atuavam em média há nove anos na organização, sendo:

Tabela 1 – Tempo de empresa dos entrevistados : Região da Serra Gaúcha – Outubro de 2014

Tempo de Empresa	Quantidade de Entrevistados (em %)
Mais de 10 anos	24%
Entre 6 e 10 anos	20%
Entre 3 e 6 anos	20%
Menos de 3 anos	36%

Fonte: Autor.

A partir da informação acima, podemos inferir uma relativa estabilidade do ambiente de trabalho, onde apenas um dos entrevistados tinha menos de 1 ano na organização. Ao compararmos as funções ocupadas pelos sujeitos em seu início e na data da entrevista, seis

(24%) dos entrevistados relatam ter mudado de função, confirmando a estabilidade supracitada, podendo ser avaliada como baixo crescimento vertical dentro da organização.

4.2 Socialização Organizacional – de quem é a responsabilidade?

Resgatando o conceito, a socialização organizacional é formada por quatro componentes: agente, alvo, processo e resultado (Shinyashiki, 2002). Ainda segundo o autor, compreender o processo auxilia a entender os aspectos relacionados à adaptação dos novos empregados na cultura. Em nossa entrevista, questionamos quem desempenhou o papel do agente – “alguém que serve de fonte do que deve ser aprendido” (Shinyashiki, 2002, p.167) – em relação ao “alvo” – no caso, o nosso entrevistado, o indivíduo em processo de socialização.

Na empresa onde efetivamos a pesquisa, o processo de socialização não é formal, ou seja, não existe um responsável por apresentar a empresa, atividades e colegas aos ingressantes. Apesar desta constatação, observamos que 60% dos entrevistados foram apresentados por intermédio de sua liderança formal, embora em 12% destas ocasiões o sujeito tenha percebido suporte da área de RH e de seus pares no início de suas atividades. A área de RH, por sua vez, se envolveu em 28% dos processos de socialização. As demais alternativas de socialização – com pares (16%) ou informal (12%) – tem uma característica peculiar: exceto em duas ocasiões, onde ocorreram como suporte à ação do RH, tais alternativas evidenciam a socialização dos entrevistados admitidos até 1991. Ou seja, apesar de não haver processo formal, é implícito que o líder formal – ou a área de RH – é responsável pela socialização do novo funcionário à organização como um todo. Esta realidade encontra suporte no prescrito por Shinyashiki (2002, p.173):

Portanto, na ausência de uma estrutura burocrática externa, torna-se cada vez mais importante a existência de uma estrutura cognitiva internalizada que expresse um senso claro de identidade organizacional e indique o que é a organização e para onde ela pretende ir.

4.3 Como se constroem as relações na organização

Durante a entrevista, questionamos aos participantes como foi estabelecer relações com os colegas de trabalho; com a questão, avaliamos se a cultura fora acolhedora ou

resistente à entrada do respondente na organização. Com base na fala dos participantes, dividimos as respostas em três níveis diferentes, explicitados no gráfico abaixo:

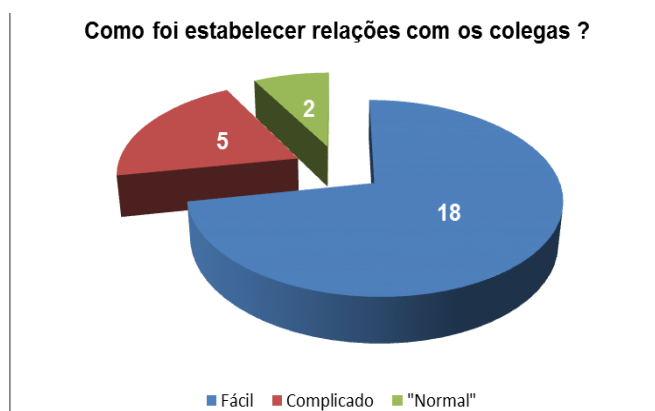


Gráfico 2: Como foi estabelecer relações com os colegas.
Fonte: Autor.

Segundo Carlos (1998, p.199), as vivências grupais “[...] deixam marcas mais ou menos profundas dependendo da forma como se dá a nossa inserção e as relações que aí se desenvolvem”. Apesar da maior parte dos relatos indicar facilidade de relacionamento, denotando uma cultura mais inclusiva do que exclusiva, nos sujeitos que relataram dificuldades, 60% (3 de 5) entraram para ocupar um papel de liderança formal, enquanto as outras pessoas que relataram dificuldades iniciaram em funções com grande número de pares – possíveis pontos de resistência na cultura vigente. Como exemplo, seguem os relatos:

“No início foi bem complicado, [...] tinha a sensação de estar vivendo um *big brother*, uma concorrência, entrava uma pessoa nova tu era o alvo das fofocas, das intrigas tudo. [...]” Relato L.

“(...) eu tive que ir aos pouco ir conquistando meu espaço dentro da empresa”. Relato X.

“No início não foi fácil [...]. Alguns se sentiram ameaçados, pelo menos no começo... acho que em todo lugar é normal isso.” Relato V.

Estes pontos corroboram o exposto por Weick (1973, p.53), ao informar que: “Quaisquer que sejam os comportamentos que se tornam interestruturados, devemos esperar que essa estrutura seja protegida pelos participantes, desde que continue compensadora.” Nisso, Shinyashiki (2002, p. 171) expõe que: “A socialização antecipada [...] amortece o impacto da transição e colabora com a aquisição bem-sucedida do novo papel.” Em resumo, os relatos acima expõem a importância da preparação dos sujeitos para os papéis que

assumirão e as resistências que enfrentarão no cotidiano, para facilitar a adaptação dos sujeitos ao ambiente social em que estes se inserem.

Quanto às primeiras pessoas de contato na organização, analisamos as respostas e então as classificamos, pelo seu significado, em três grupos: o primeiro grau consiste em relações identificadas como de trabalho e convivência diária (ou seja, proximidade física e laboral); o segundo corresponde às relações de trabalho, porém sem convívio diário; o grupo de terceiro grau consiste em relações que não prescindem de proximidade física nem de atividades de trabalho dependentes entre si. Como as respostas poderiam envolver pessoas de todos os graus supracitados, avaliamos a frequência destes, vide figura abaixo:

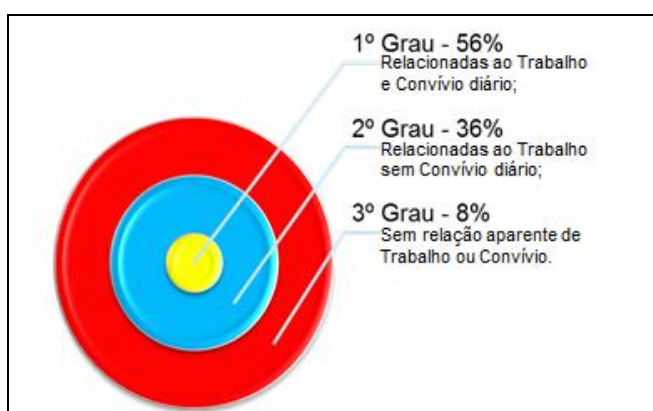


Figura 1. Tipo de relações iniciais estabelecidas classificadas por grau
Fonte: Autor.

Retomando a análise acima, podemos agrupar o primeiro e o segundo grau de relações, uma vez que ambos descrevem relações baseadas no trabalho e, assim, confirmar o status central do trabalho no “sentido da vida adulta na maioria das sociedades ocidentais”, como descrito por Shinyashiki (2002, p.172). Dentro da organização pesquisada, contudo, observamos certa superficialidade nas relações, pois apenas 32% dos entrevistados relataram ter construído amizades pessoais, sendo que apenas três respondentes citaram possuir mais de dois amigos na organização (lembrando que a média de tempo na empresa é de acima de 8 anos).

4.4 O Sociograma como ferramenta de diagnóstico

O sociograma, como já descrito anteriormente, visa objetivar as relações, de expressar graficamente o resultado das questões efetuadas – em nossa pesquisa, o método fora utilizado

nas questões 7 à 15, sendo dividido em três grupos de questões, para compreender, respectivamente, redes de amizade, de confiança e de informação.

4.4.1 Redes de Amizade

O sociograma abaixo foi montado a partir da análise das perguntas 7 a 9, que visavam compreender mais as relações de amizade existentes entre os entrevistados. Para Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.309) “Um princípio fundamental, apontado e reconhecido como capaz de preservar e estabilizar os sistemas sociais, seria a existência de reciprocidade entre seus membros”. Dessa forma, grifamos as conexões de reciprocidade para maior compreensão:

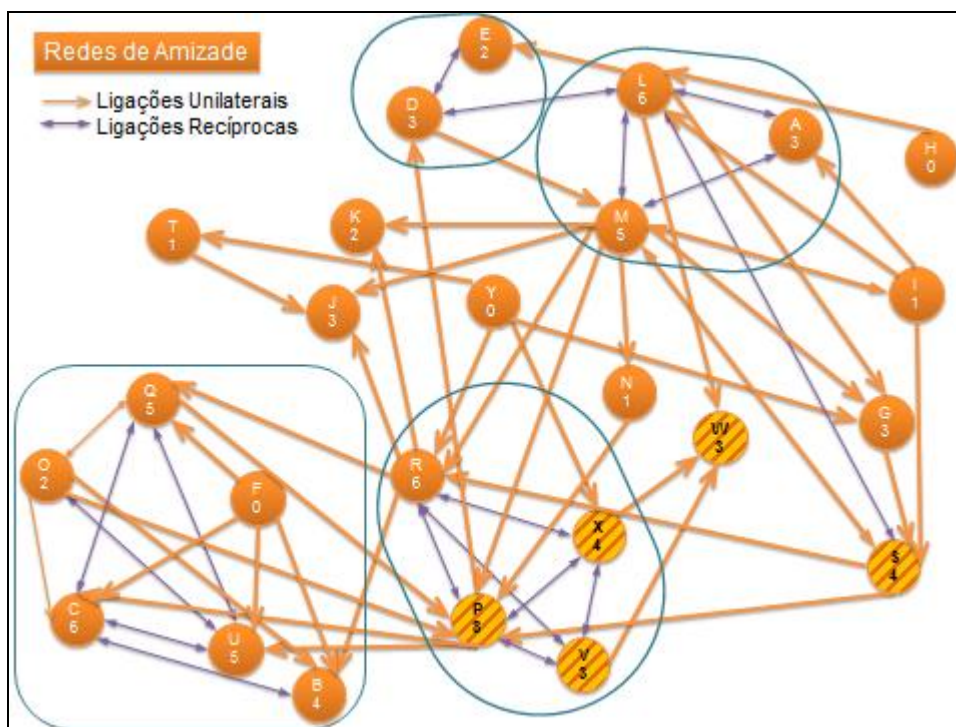


Figura 2: Sociograma 1 – Redes de Amizade (unilaterais e recíprocas).

Fonte: Autor.

A partir do momento em que sinalizamos as ligações de amizade mútua, percebemos que o local (demonstrado acima pelas formas circundando alguns grupos de pessoas) exerce grande influência nas redes de amizade da organização, sendo que apenas L. apresentou conexões de amizade recíprocas com pessoas fora de seu grupamento. Ou seja, enquanto não se estabeleceu relação direta entre liderança formal e as redes de amizades, a estrutura formal (ambiente, funções dos entrevistados, etc.) é fator relevante para a constituição das amizades no contexto em análise.

Um ponto de atenção surgiu a partir da questão 8, onde o entrevistado era interpelado sobre quem seriam as pessoas de quem aceitaria conselhos e sugestões sobre comportamento e atitudes. Quando o entrevistado mencionou aceitar opiniões de todos os membros os dados foram considerados como nulos, por não conter vínculo específico para análise. O sociograma também corrobora o analisado anteriormente, onde 68% das pessoas entrevistadas não constituíram amizades pessoais. No mapeamento, 46 das 80 conexões (57,5%) denotam vínculos unilaterais, podendo representar ligações mais superficiais, vide o relato abaixo:

“Na empresa não tenho parente. Amigo só de serviço, fora não.” Relato B.

4.4.2 Redes de Confiança

O segundo sociograma construído teve como base as questões 10 a 12, que buscavam compreender em quem os sujeitos confiavam para tratar situações difíceis, pedir favores e quem indicariam para tomar decisões frente a uma situação desconhecida. Para análise do sociograma, novamente grifamos as conexões recíprocas, resultando na seguinte figura:

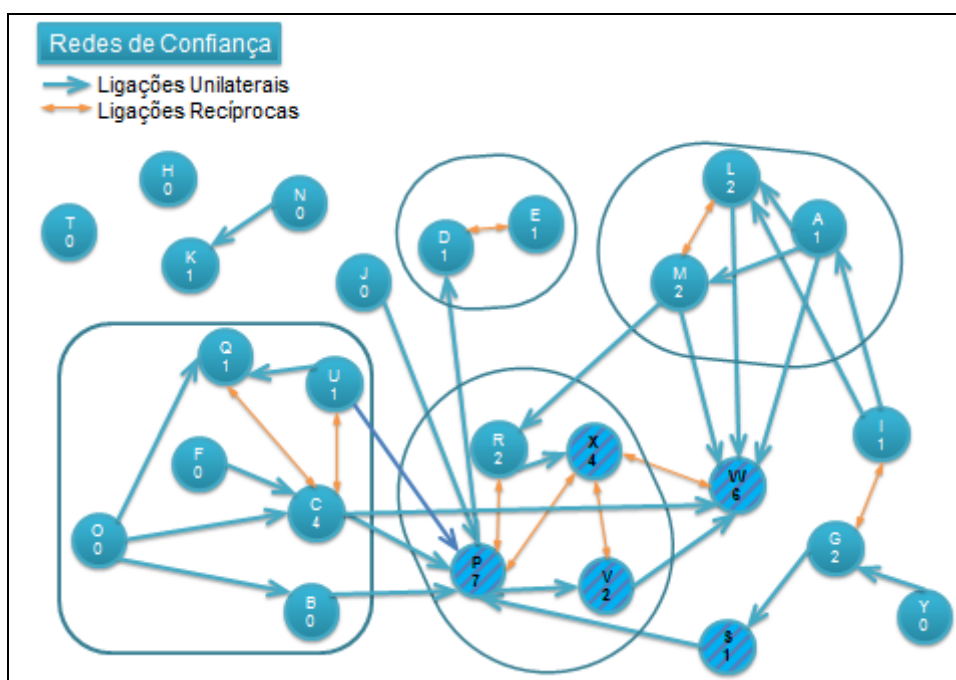


Figura 3: Sociograma 2 – Redes de confiança (unilaterais e recíprocas).
Fonte: Autor.

Uma das possibilidades de compreender a relação de confiança existente no grupo é a de observar quem desempenha o papel de liderança, descrito abaixo:

Quanto à liderança, ela é a expressão de um papel grupal. Minha autoridade existe mesmo sem a presença do outro: é um atributo do meu self; já a liderança pressupõe a existência de outros, ou de um grupo, no qual ela possa ser exercida. (OSÓRIO, 2003, p. 69).

Ainda segundo o autor, a liderança toma uma função operativa, de facilitar a tarefa grupal quando é outorgada ao indivíduo pelo grupo. Pelo aspecto do empregador, Zanelli (2008) ressalta que a organização depende dos influenciadores presentes, bem como cada um exerce o poder que possui para atender as necessidades vigentes. Dito isso, ao observarmos as pessoas que ocupam posições de confiança e compararmos com o papel formal que exercem, visamos mensurar em que nível as expectativas de funcionários e da organização estão congruentes.

Outra análise possível deste mapeamento é uma comparação com o primeiro gráfico, onde havia um número consideravelmente maior de conexões (80 conexões nas redes de amizade frente a 38 nas redes de confiança). Sobre as relações das lideranças formais é que, de pessoas que não ocupam cargos de liderança, X recebeu somente uma ligação e V não as recebeu, evidenciando que, apesar de ocuparem cargos de liderança, os resultados não os apontam como pessoas de confiança dos subordinados e demais funcionários. Por outro lado, ao receber 7 ligações e se conectar a 6 pessoas, P mantém elos de confiança com 3 grupos que ficariam isolados em sua ausência, sendo considerado padrão estrela, segundo Casado (2002, p. 243), os “indivíduos com a maioria das ligações da rede”.

Neste mapeamento, dois sujeitos (T e H) ficaram isolados, enquanto N e K ficaram virtualmente isolados (desconectados do restante da rede). Analisando os relatos, T cita como referência seu líder formal, que não participou da entrevista; H inferiu uma colega (que também não participou) e a área de RH; situação semelhante ocorre com N; K, no entanto, mantém-se isolado da rede, vide seus relatos:

“Eu tento resolver, se tiver no meu alcance. Normalmente o que depende de mim fazer, todas eu resolvi.” Relato K.

Quando perguntado em quem confiaria para tomar decisões, reforçou:

“Em mim mesmo.” Relato K.

Dentre as conexões recíprocas, observamos ainda a influência do local, do convívio diário; as conexões recíprocas de confiança também possuem relação com a estrutura formal

(em sua maior parte), evidenciadas pela escolha dos pares entre si, constatando interdependência entre os colegas de nível hierárquico e funções semelhantes. Em resumo, houve maior tendência da rede de confiança a seguir a estrutura formal, porém mais relacionada às áreas do que às pessoas, visto que C, por exemplo, não direciona confiança ao seu líder direto, mas a um dos líderes.

4.4.3 Redes de Informação

Krumm (2005, p.96) destaca que os empregados “usam as vias de comunicação quando as considerarem eficazes”. As redes de informação e comunicação foram abordadas com as perguntas 13, 14 e 15; as duas primeiras se relacionavam a informações necessárias ao trabalho cotidiano – aspecto formal da comunicação – e a terceira remontava a informações em geral, como “últimas novidades” – ou seja, o aspecto informal. Iniciamos com o mapeamento das questões em conjunto para posteriormente ampliar a análise.

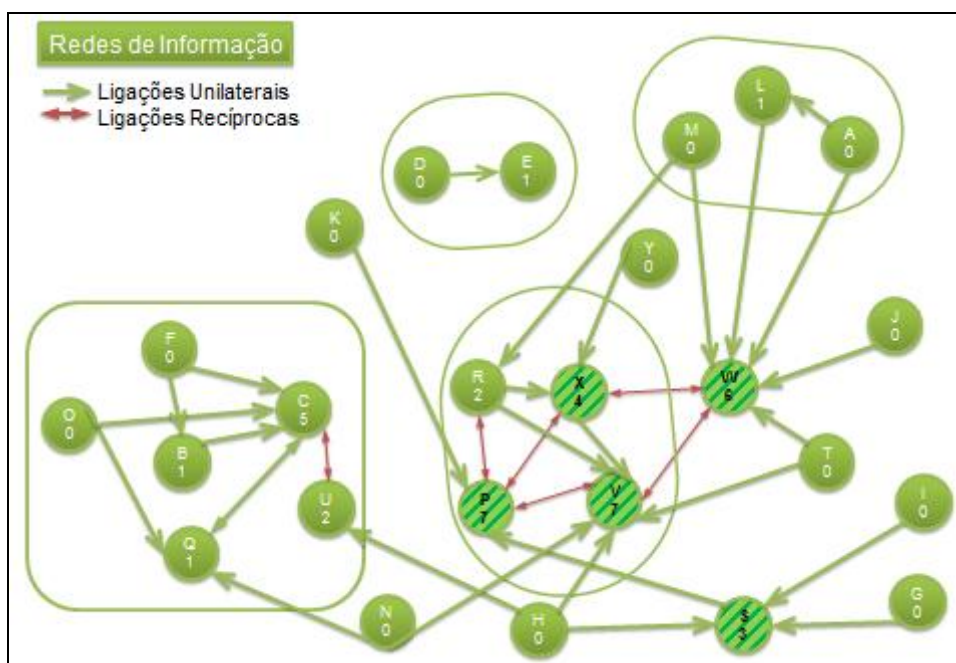


Figura 4: Sociograma 3 – Redes de Informação (unilaterais e recíprocas).
Fonte: Autor.

Seguindo uma avaliação holística, podemos inferir que a direção dessas conexões reforça onde os entrevistados tendem a buscar informação, ou seja, seria uma forma de traçar o fluxo de como as informações se propagam no ambiente. Tal mapeamento nos diz, por exemplo, que para uma informação de X chegar até F, ela pode ter sido transmitida por C, que

a obteve de U, que por sua vez recebeu-a de H, que buscou em V uma diretriz passada por X. Considerando a direção das setas como aonde o sujeito busca informações, N e H poderiam ser trabalhados como possíveis intermediadores entre o grupo de líderes formais e o grupo formado por B, C, F, O, Q e U.

Como descreve Minicucci (2002, p.183), algumas pessoas “não conseguem participar e entregam-se às resistências emocionais. Emudecem, aderem ao consenso geral e passam a ter um status social desvalorizado. Tornam-se isolados do grupo”. Reforçando a influência do ambiente no fluxo de comunicações, constatamos que as únicas pessoas isoladas no diagrama acima atuam em local separado dos demais entrevistados. Esse isolamento também é constatado pelos próprios entrevistados:

“Nunca recorri a ninguém. No meu pensamento, se tiver algo que não está bom pra empresa, acho que eles que devem vir pra falar.” Relato E.

As questões 13 e 14 abordavam questões formais de comunicação, como retorno sobre desempenho profissional e quem lhe auxiliava a esclarecer dúvidas de trabalho. Chamou nossa atenção que seis dos entrevistados alegaram não recorrer a ninguém para saber seu desempenho, denotando aspecto mais reativo dos entrevistados, possivelmente relacionado à cultura, vide relato de U.:

“Nunca pedi... Na verdade nunca fui assim... Aqui tem que... Eu tento fazer meu trabalho e fazer bem feito [...] A gente até tem um pouquinho de abertura com os patrão (sic), mas nunca pra pedir como que tá nosso trabalho.” Relato U.

Considerando a análise apenas da questão 15, mais focada no aspecto da comunicação informal, apenas 8 dos 25 entrevistados foram citados, sendo 3 deles líderes formais. Dos informais, 2 possuem mais de 20 anos de tempo de empresa, enquanto os demais foram citados apenas uma vez. Nisso, podemos inferir que a questão foi interpretada de forma a validar a credibilidade dos que transmitem as informações, visto que a pergunta trabalhava “quem são pessoas que sabem das últimas novidades”, onde o termo “sabem” pode ter influenciado a resposta. Além disso, a questão gerou certa ansiedade em alguns sujeitos, vide relatos de E. e K.:

“Depende do que também, mas muito do que vem lá de fora... Não tenho muito contato.” Relato E.

“Notícia boa ou ruim? Fonte segura ou insegura? Quero saber se é concreto isso aí né... Geralmente o cara vê nos bastidores, mas se não cabe a mim entra num ouvido e sai no outro...” Relato K.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do mapeamento das inter-relações feito pelo sociograma em conjunto com a análise de conteúdo dos relatos dos participantes para a compreensão da estrutura informal, concluímos que há possibilidades da Psicologia contribuir com a organização e seus sujeitos, pois o sociograma permitiu – como prescrito por Casado (2002, p. 243): “*objetivar as interações pessoais, apontando a existência e a localização de subgrupos, de estrangulamentos de comunicação grupal e de possibilidades de estabelecimento de maior fluidez nos processos grupais*”.

No ambiente estudado, observamos estabilidade nas relações, tempo médio de empresa dos entrevistados superior a nove anos e que a maioria dos entrevistados permanecia atuando na função onde foram contratados. Neste contexto, observamos a transição na forma de ingresso das pessoas na organização ao longo do tempo, atualmente contando de forma implícita com a figura do orientador (no caso, a área de RH ou o líder formal) para “servir de elo entre as expectativas da organização e as da pessoa” (DUTRA, 2006, p. 88), nos primeiros contatos. Essa atuação, em conjunto ao processo de integração de funcionários presente na organização, condiz com a demanda exposta por Marras (2000), ao descrever que no ingresso na empresa, o sujeito deveria ser capacitado para reconhecer, no início das atividades, o que é importante e o que não é.

Na medida em que o capital humano passou a ser reconhecido como a maior riqueza de uma empresa, desenvolver os potenciais interativos dos que nela atuam passou a ser prioridade. (OSÓRIO, 2003, p.140).

Do momento em que compreendemos as relações dispostas na empresa, conseguimos observar sua profundidade, reciprocidade e conseguimos encontrar oportunidades de desenvolvimento em ambas as redes, cabendo à Psicologia intervenções para sua concretização. Dentre as possibilidades de intervenção, apontamos a interação entre setores e locais distintos, desenvolvimento das lideranças formais e equipes para aprimorar relações de confiança, utilização das redes de informação a favor da estratégia organizacional bem como a adaptação de intermediadores em posições estratégicas, entre outras intervenções.

Dutra (2006) corrobora ao exposto acima, ao relacionar a efetividade da estratégia da organização do quanto o potencial de contribuição das pessoas é utilizado, e também afirma que as pessoas só trabalham de forma efetiva se a relação entre indivíduo e organização for bem construída. Cabe ressaltar, no entanto, que a compreensão da organização prescinde também do conhecimento de “sua história, as estruturas, as políticas e regras, as estratégias e o contexto onde está inserida.” (ZANELLI, 2008, p.33).

Como ponto de atenção, o sociograma traz como dificuldade a sua diagramação, uma vez que depende em grande parte do diagramador (ou do software utilizado). Dentre as entrevistas efetuadas, ressaltamos a possibilidade de revisar alguns dos questionamentos para melhor entendimento e aproximação do objetivo de pesquisa. Em suma, nosso resultado converge com o encontrado por Regis, Bastos e Dias (2007), pois também localizamos estruturas frágeis e irregularidades na rede avaliada, o que nos possibilita planejar intervenções para o fortalecimento da rede, bem como seu alinhamento à estratégia da organização.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações**. In: ZANELLI, José Carlos (Org.); BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GALVAO-MARTINS, Ana Helena Caldeira. **O que pode fazer o psicólogo organizacional**. *Psicologia: ciência e profissão*. Brasília, v. 10, n. 1, 1990. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931990000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 mai. 2014.

BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BONIN, Luiz Fernando Rolim. **Indivíduo, Cultura e Sociedade**. In: STREY, Marlene Neves. *et al.* **Psicologia Social Contemporânea**. 6ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASADO, Tânia. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONDIM, Sonia Maria Guedes; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Emoções e Afetos no Trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos (Org.); BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- KRUMM, Diane J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial / organizacional**. tradução: Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Júlia Maria Casulari. **A Psicologia e o mundo do trabalho no Brasil: relações, história e memória**. São Paulo: Ágora, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OSÓRIO, Luiz Carlos. **Psicologia grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- REGIS, Helder Pontes; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; DIAS, Sônia Mª Rodrigues Calado. **Redes sociais informais: análise das redes de amizade, de informação e de confiança em incubadoras de base tecnológica no Recife**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 7, n. 1, jun. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 mai. 2014.
- RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. Petrópolis (RJ) : Editora Vozes, 4ª Ed., 1975.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. In: ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR., Sinésio. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In: ZANELLI, José Carlos (Org.); BORGES-ANDRADE,
-

Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SHINYASHIKI, Gilberto. **O Processo de socialização organizacional**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blücher, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1973.

ZANELLI, José Carlos (Org.); BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

ZIMERMAN, David E.; OSÓRIO, Luiz Carlos [et al]. **Como Trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artmed, 1997

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.