



A SOCIOMETRIA NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

■ ODIVA SILVA XAVIER

Mestre em Administração pela UFRGS e Técnica do Departamento de Recursos Humanos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Brasília, DF.

RESUMO: Este estudo explora o teste sociométrico aplicado a um grupo de 49 indivíduos recém-admitidos na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, com o objetivo de subsidiar o processo de integração desses novos empregados à organização. A análise focaliza três estruturas grupais, nas quais se pode observar como ocorrem as primeiras relações interpessoais num grupo novo, como poderão se reestruturar e os prováveis líderes para situações de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Sociometria, relações interpessoais, teste sociométrico, estrutura grupal, integração de indivíduos à organização de trabalho.

INTRODUÇÃO

Estudos no campo da sociometria fundamentam-se na Psicologia e na Sociologia. A sociometria, segundo Alves¹, compreende o teste sociométrico, que é uma técnica diagnóstica, e o psicodrama e sociodrama, que são técnicas tipicamente terapêuticas.

Este trabalho focaliza apenas o teste sociométrico. Teoricamente, é uma técnica muito defendida pela sua plasticidade e sistematicidade na exploração da estrutura e dinâmica de grupos sociais; entretanto, o seu uso em grupos de trabalho

1. ALVES, D. *O teste sociométrico*. Rio de Janeiro, FGV, 1964.

dores não tem sido muito difundido. Assim, o objetivo deste estudo é mostrar aos administradores de recursos humanos uma experiência da aplicação desse teste num grupo de empregados recém-admitidos numa Unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA, visando a subsidiar o processo de integração desses novos membros à organização.

O questionário foi aplicado em 1987, ao final de um treinamento introdutório, cuja programação envolvia ações informativas, interativas e de levantamento de opiniões para que esses empregados se conhecessem melhor, tivessem uma visão do sistema EMBRAPA e desenvolvessem atitudes de cooperação e de comprometimento com o cargo e com a organização a que se vincularam.

A análise focaliza três estruturas do grupo, criadas a partir dos critérios estabelecidos no questionário. Na primeira, pode-se observar como ocorrem as primeiras relações interpessoais num grupo novo; na segunda, como poderão se reestruturar; e na terceira, como são identificados os prováveis líderes para situações de trabalho.

ABORDAGEM TEÓRICA

O teste sociométrico tem apoio nas Ciências Sociais, especialmente na Psicologia de Grupos, com o auxílio de Métodos Quantitativos. Não se pretende aqui fazer um estudo exaustivo sobre o assunto, mas discutir alguns conceitos básicos para compreensão do tema.

1. O indivíduo e a organização de trabalho

O homem vive agregado por uma questão natural de sobrevivência. Ele tem necessidades e desejos que o levam a associar-se a outros, formando grupos e neles interagindo, para atingir objetivos comuns.

Esse é o pressuposto de toda constituição grupal e é a força que impele as pessoas à coesão, mesmo tendo elas características, hábitos, atitudes, valores, aspirações e sentimentos individuais.

Há diferenças nítidas entre grupo social e relações sociais em geral. Todos os grupos são constituídos de relações sociais, mas nem todas as relações sociais constituem grupos. As relações sociais variam desde interações tênues e transitórias, até mesmo as permanentes, como no caso de amigos de infância, mas sem comprometimento com objetivos. Os grupos sociais têm como característica principal a cooperação para a consecução de propósitos comuns, o que não exclui antagonismos entre os membros.

A família, a escola, a igreja, o clube são alguns

exemplos de grupos sociais, dos quais os homens são chamados "átomos sociais". Eles, necessariamente, se relacionam num sentido negativo ou positivo, formando uma rede de interações e demonstrando a hierarquização que existe em todo grupo social².

Não haveria sociedade sem interação. A interação se baseia na comunicação (que não significa apenas manifestações verbais, mas qualquer símbolo que seja entendido por um mínimo de membros do grupo) e é regulada por determinados padrões, que constituem os direitos e obrigações ou regras de comportamento do grupo.

A organização de trabalho é também um grupo social que, na conceituação de Katz & Kahn³, "é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada...". Considerada assim, e sob o ponto de vista sistêmico, ela congrega diferentes subgrupos, com características específicas, os quais criam a sua própria cultura⁴, mas, na medida em que os objetivos desses subgrupos convergem para as finalidades organizacionais, eles, necessariamente, interagem, harmonizam-se e amoldam-se, modelando uma cultura geral.

Por isso, pressupõe-se que o indivíduo ingressa numa organização por uma opção própria, de acordo com os requisitos estabelecidos por ela. Isso significa que a escolha é feita, em primeiro lugar, pelo indivíduo, que dificilmente irá trabalhar numa organização com a qual não mantenha um grau mínimo de afinidade, seja pelo lado profissional ou pela concepção de vida.

A interação de indivíduos à organização não se dá simplesmente pela palavra, isto é, através de palestras, orientações e instruções, por ocasião do ingresso de recém-admitidos "para que vistam a camisa da empresa". Essas técnicas de treinamento são importantes, mas produzem efeito muito mais emocional do que cognitivo. A verdadeira integração poderá iniciar-se com tais atividades de treinamento, mas é um processo mais cultural do que instrucional, que se consolida através de ações positivas de ambas as partes e

2. BAQUERO MIGUEL, G. *Métodos e técnicas de orientação educacional*. São Paulo, Loyola, 1975.

3. KATZ, D. & KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1976, p.31.

4. SOUZA, E. L. P. "Considerações em torno de DO e cultura organizacional". In: *Revista de Administração*, vol. 16, nº 3, julho/setembro, 1981, pp. 8-15; XAVIER, O.S. "A cultura de organizações de pesquisa: percepção e aspiração". In: *Revista de Administração*, vol. 22, nº 2, abril/junho, 1987, pp.3-16.

que se traduz por uma postura filosófica de elevado grau de comprometimento do empregado com a organização, por ser ela um meio para satisfazer suas necessidades básicas e de auto-realização, e da organização com o empregado, por ser ele o seu principal insumo de produção e eficiência.

O homem é uma unidade psicossocial, que tem valores próprios, e interesses e expectativas conforme esses valores. Mesmo assim, procura adaptar-se a situações de trabalho. A integração do empregado ao grupo e à organização é, portanto, uma decorrência do seu sistema de valores e do seu papel ocupacional. Por outro lado, há uma série de bloqueios que podem dificultar a sua integração, tais como: desconhecimento dos companheiros, insegurança com relação ao seu grau de sociabilidade ou ao que lhe será exigido pelo grupo, temor de não ser aceito, sentimento de inferioridade por razões de posição social, educação e até mesmo modo de trajar. Há muitos outros bloqueios e frustrações que podem atuar muito fortemente no consciente ou inconsciente do indivíduo, inibindo-o de se integrar plenamente no grupo.

Nesse sentido, Beal, Bohlen & Raudabaugh⁵ dão a seguinte sugestão: "Para se tornar um membro eficiente, a pessoa deve analisar-se e lutar contra esses bloqueios e frustrações. Um dos deveres dos membros de grupos democráticos sólidos é ajudar os outros a se analisarem objetivamente a fim de que possam sobrepujar suas limitações e, desse modo, participar mais eficientemente do trabalho grupal".

De qualquer modo, a formação de grupos é um processo complexo, dado que certo número de pessoas, com suas forças internas positivas ou negativas (objetivos, valores, aptidões, inibições, fobias), se transforma num grupo produtivo, segundo objetivos comuns.

A dinâmica de um grupo é, portanto, resultante da atuação dessas forças internas (das individualidades) e externas (ambientais) na busca da integração, da harmonia e da coesão, fazendo com que a interação seja uma necessidade constante na vida do grupo.

Nas organizações de trabalho, nota-se uma crescente preocupação com a dinâmica de grupos ou relações interpessoais, especialmente naquelas onde há subculturas bastante diferenciadas, como é o caso da EMBRAPA.

Um dos recursos que a literatura sugere para explorar esse aspecto é a sociometria, técnica desenvolvida por Moreno⁶, que encontrou nos Estados Unidos um ambiente propício para o seu desenvolvimento inicial, visto que a situação política daquele país, após a Segunda Guerra Mundial,

oferecia um campo sociológico aberto a qualquer experiência nova.

2. O teste sociométrico

Segundo a literatura especializada, a sociometria foi criada por Jacob L. Moreno, romeno, que nasceu em 1892 e se radicou nos Estados Unidos a partir de 1925. Ele é o autor da obra *Fundamentos da Sociometria* (cujo nome original é *Who shall survive?*), onde diz que a sociometria possui três pontos de referência: *socius* — o companheiro; *metrum* — a medida; e *drama* — a ação; resultando três áreas de investigação: o grupo, a medida e a ação no campo social.

Na sua conceituação, o teste sociométrico é um recurso exploratório extremamente útil para estudar as estruturas sociais num dado momento, à luz das atrações, repulsas e sentimentos manifestados no interior do grupo. Afirma, ainda, que uma das principais preocupações dessa técnica é medir a intensidade e a expansão das correntes psicológicas que se irradiam nos grupos sociais.

Para Alves⁷, os dados sociométricos podem ser provenientes de dois tipos de teste:

a) do teste de projeção sociométrica - que fornece a imagem do indivíduo para o grupo e do grupo para o indivíduo;

b) do teste de percepção sociométrica - que fornece a forma pela qual o próprio indivíduo se percebe e sente que é percebido pelo grupo.

Essa nomenclatura expressa melhor a classificação, do que as nomenclaturas propostas por Bastin⁸ e Northway⁹.

Weil et alii¹⁰ afirmam que o teste sociométrico é um instrumento dinâmico utilizado "para observar, descrever e medir a coesão grupal, ou seja, a rede de relações entre os participantes".

Esse teste consiste, basicamente, de um simples questionário, onde se pede a cada membro para escolher, no grupo a que pertence ou a que poderia pertencer, os indivíduos que gostaria de ter co-

5. BEAL, G. M. et alii. *Liderança e dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972, p.51.

6. MORENO, J. L. *Fondements de la sociométrie*. Paris, Presses Universitaires de France, 1970.

7. ALVES, D. Op. cit.

8. BASTIN, G. *As técnicas sociométricas*. Lisboa, Livraria Moraes Editora, 1966.

9. NORTHWAY, M.L. *A primer of sociometry*. Toronto, University of Toronto Press, 1967.

10. WEIL, P. et alii. *Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas*. Belo Horizonte, Itatiaia, 1967, p.166.

mo companheiros, isto é, de a eles se associar em situações específicas. As questões podem ser formuladas de maneira a atender propósitos diversos de relacionamento interpessoal. Daí porque os diferentes critérios de escolhas podem produzir estruturas diferentes de um mesmo grupo.

As respostas dadas (escolhas, preferências ou opções) constituem, inicialmente, a sociomatriz e, em seguida, um gráfico denominado sociograma, onde passam a ter mais sentido pela representação conjunta.

Para Alves¹¹, a sociomatriz ou matriz sociométrica é mais um instrumento de análise do que de síntese, visto que *"nos apresenta com clareza os totais das indicações realizadas nos grupos e no entanto nos dá apenas uma vaga idéia das inter-relações dos componentes do grupo"*. Faz, também, referência ao sociograma, dizendo que ele *"nos dá uma visão sintética dos grupos, permitindo uma perspectiva mais adequada da dinâmica dos mesmos, que é mais do que a simples soma das ações dos componentes"*.

Sintetizando, pode-se dizer que a sociomatriz é um quadro de dupla entrada para quantificação das respostas, e o sociograma é a representação gráfica desse quadro ou a fotografia de "quem é quem" dentro do grupo. Nele se realizam:

- a) a dinâmica de um grupo e a posição de cada um de seus membros (átomos);
- b) os indivíduos mais populares e os possíveis líderes para situações diversas;
- c) os subgrupos e as "panelinhas" ou "igrejinhas" (grupinhos fechados);
- d) o grau de aceitação ou não dos membros por seus pares;
- e) as relações existentes entre os membros, quer sejam afetivas (simpatia, amizade,...) ou conflitivas (antipatia, ódio, rivalidade,...), bem como a neutralidade ou inexistência de relações (indiferença);
- f) a integração ou desintegração dos membros e o grau de coesão existente no grupo.

Como diz Bastin¹², essa técnica encontrou na Psicologia de Grupos o seu campo ideal de aplicação *"... pelo jogo incessante das interações individuais e grupais, e também pelo jogo das forças exteriores, é, por excelência, a sede de transformações contínuas: transformações no plano dos indivíduos como dos subgrupos, transformações no plano estrutural de todo o grupo. É o que Kurt Lewin designou por dinâmica do grupo"*.

Na vida de um grupo, os sentimentos e as interações não circulam uniformemente, fato este que Teles¹³ denomina de *"Lei Sociodinâmica: poucos no centro e muitos na periferia"*. Assim, num gráfico sociométrico, os membros que recebem um maior número de votos ou escolhas são chamados estre-

las e são os possíveis líderes do grupo com relação ao aspecto explorado.

Na estrutura grupal, há outras figuras distintas que, na classificação de Teles¹⁴, se denominam:

- **esquecidos:** são os membros que votam, têm participação no grupo, mas não recebem votos, por serem inexpressivos;

- **companheiros:** são os que se situam entre os líderes e os esquecidos. Eles constituem a sustentação do grupo, uma vez que são, geralmente, escolhidos por estes e por aqueles. É deles que resulta o clima de cooperação ou de hostilidade gerado dentro de um grupo. São, como diz o referido autor: *"... a matéria-prima que a liderança vai usar"*;

- **isolados:** são os membros que não são escolhidos e que também não escolhem. Geralmente estão situados na periferia do sociograma.

Assim, a hierarquia está sempre presente em todo grupo social, seja ele grande ou pequeno.

ABORDAGEM PRÁTICA

Essa técnica sociométrica, pela sua versatilidade, é aplicável a qualquer grupo social, fornecendo informações importantes sobre a estrutura psicossocial, desde que haja, para as diversas situações, uma adequada variação dos testes.

No caso específico deste trabalho, a técnica foi aplicada num grupo de trabalho, ou seja, numa unidade de pesquisa da EMBRAPA, que havia admitido 49 novos empregados, os quais participaram, durante três dias, de um treinamento introdutório.

1. O grupo de aplicação

O grupo de respondentes ficou constituído de 80% dos participantes do treinamento introdutório.

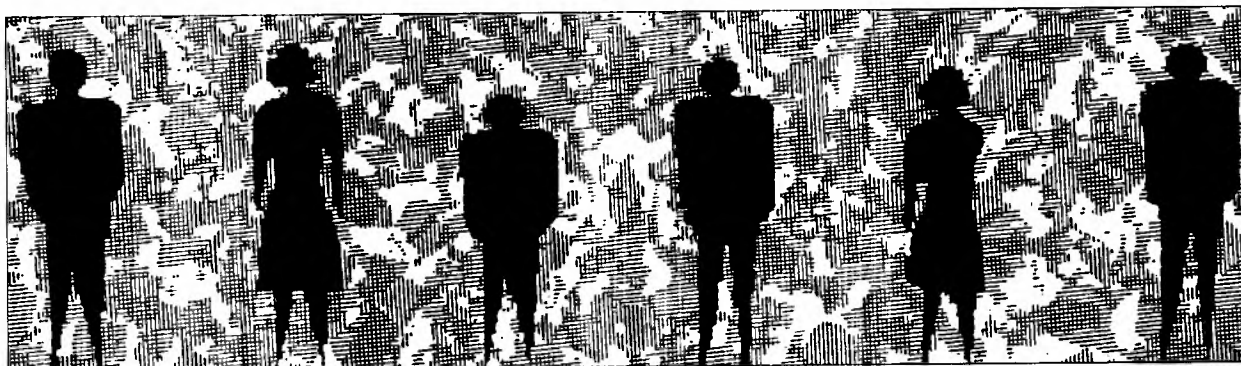
Esse grupo foi se formando lentamente, à medida que se foram concretizando as contratações. Assim, havia empregados com, aproximadamente, 100 dias de convivência na unidade, e outros que nela ingressaram havia apenas uma semana do treinamento.

11. ALVES, D. Op.cit., p. 106.

12. BASTIN, G. Op. cit., p. 20.

13. TELES, A. X. *Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade*. São Paulo, Ática, 1981, p. 129.

14. Idem, ibidem.



Deve-se ressaltar, ainda, que era um grupo bastante heterogêneo em termos profissionais e sociais (escolaridade, especialidade, padrão social,...), por congregar pesquisadores, laboratoristas, auxiliares administrativos, técnicos agrícolas, artífices, motoristas e um programador.

2. Metodologia

Os dados apresentados na próxima seção provêm de um teste de projeção sociométrica, aplicado no último dia do treinamento introdutório. O teste teve como objetivos: identificar a posição das pessoas no grupo, retratar a rede de relações já formada entre eles e detectar o grau de integração dos novos empregados.

O questionário foi composto de apenas três questões, com três critérios específicos. Em ambas as questões, os respondentes deveriam fazer duas escolhas (em primeira e em segunda opção).

A primeira questão explorou o sentimento dos recém-admitidos ao chegarem à unidade, e a popularidade dos que lá já estavam. A segunda questão foi mais dirigida para a afetividade, e a terceira, para a liderança.

Dos três métodos de análise sociométrica descritos por Kerlinger¹⁵ — matriz sociométrica, sociograma e índice sociométrico —, será apresentado aqui apenas o sociograma, embora a sua elaboração tenha sido facilitada por uma sociomatriz.

3. Análise do teste sociométrico

Há várias formas de apresentar-se um sociograma. Uns são mais simples, outros mais complexos. Entretanto, em qualquer dos casos, os gráficos sociométricos têm como característica comum o posicionamento dos indivíduos no grupo e o delineamento de toda uma estrutura social, sem, contudo, explicar os porquês dos fenômenos. Por isso, o sociometrista precisa ter um mínimo de conhecimento sobre o grupo, ou deve

utilizar outras técnicas (como, por exemplo, entrevista), que possam subsidiar a análise.

Para este trabalho, as informações complementares provêm de arquivo (cadastro de pessoal) e das discussões durante a execução do treinamento introdutório, do qual a autora foi uma instrutora.

O fato de o questionário não ter sido distribuído a todos os empregados da unidade de pesquisa quebrou um pouco as regras da Sociometria. Entretanto isso não trouxe prejuízo para o presente trabalho, porque o grupo de referência é o de recém-admitidos (exclusivamente novos) na unidade, que estavam em fase de integração e que participaram de todo o treinamento introdutório.

Alguns elementos do grande grupo (unidade), que não participaram do treinamento, aparecem nos sociogramas (que serão analisados adiante) apenas como escolhidos, porque o questionário não podia excluir essa possibilidade. Os elementos do grupo estão representados por números, para preservar-lhes o anonimato. Em todos os gráficos, a numeração identifica as mesmas pessoas, até o número 39. A partir do número 40, nem sempre os números identificam os mesmos indivíduos, por se tratar apenas dos escolhidos, que podem estar presentes numa estrutura mas não em outra. Assim, optou-se por fazer constar todos os escolhidos e dar uma numeração seqüencial específica (a partir de 40) às três estruturas, ao invés de se adotar uma numeração geral e excluir deste ou daquele sociograma os empregados que não foram escolhidos.

A representação gráfica não seguiu, a rigor, a recomendação de alguns autores como, por exemplo, Teles¹⁶, uma vez que o centro não está ocupado somente pelos elementos "estrelas" e nem sempre os demais membros estão posicionados concêntrica. Entretanto, essas alterações de

15. KERLINGER, F. N. *Foundations of behavioral research*. New York, Holt, Rinehart Winston, 1973.

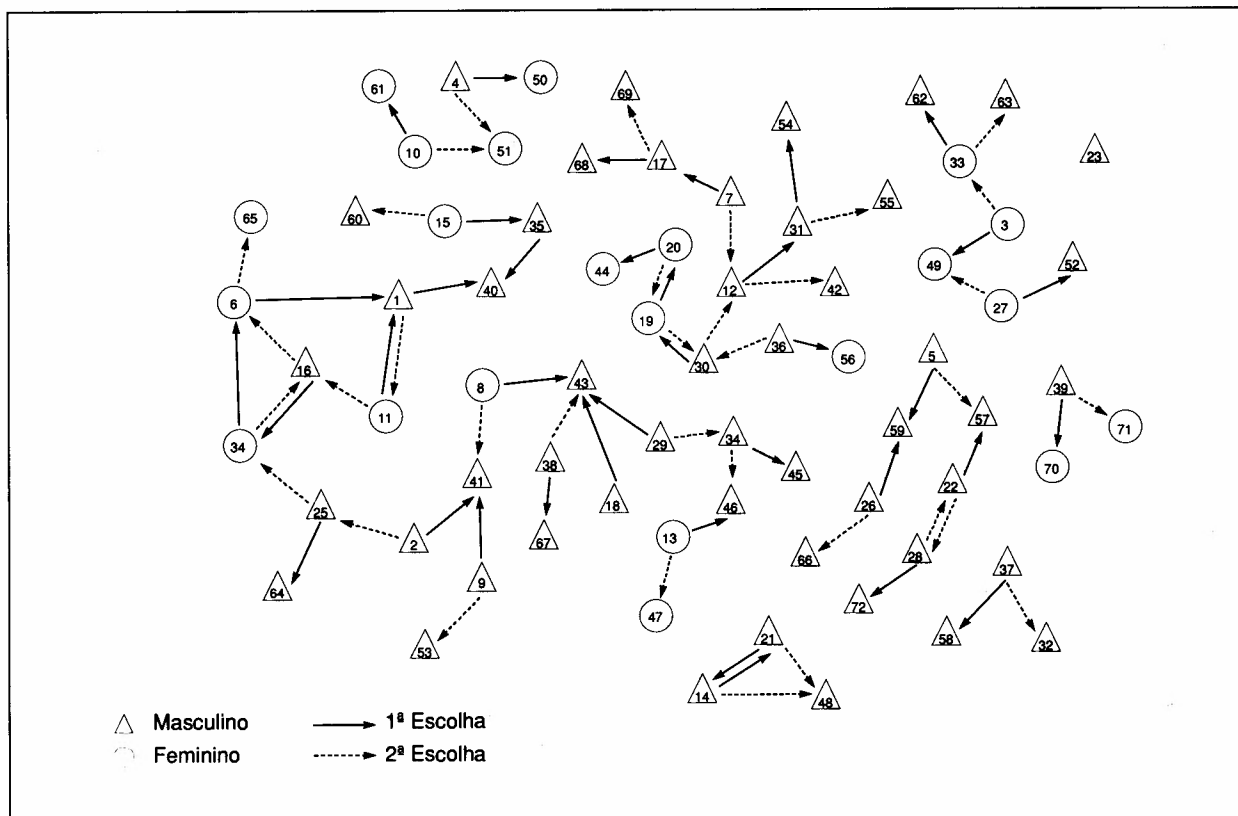
16. TELES, A. X. Op. cit.

procedimento não descaracterizam as estruturas construídas (conforme a proposta de cada questão formulada), porque houve a preocupação de evitar cruzamentos de linhas, para facilitar a visualização.

A primeira questão deu origem à figura 1 e

congrega os resultados das seguintes indagações: "Desde que você assumiu o seu cargo na EMBRAPA, com quem você se tem relacionado mais no... (unidade)?" e "Cite o nome de um(a) segundo(a) colega com quem você, também, se tem relacionado muito, ultimamente".

Figura 1: Primeiras relações interpessoais no grupo de trabalho



Essa figura mostra como ocorreu a receptividade dos novos empregados na unidade e quais os que se mostraram mais comunicativos ou mais populares. No que diz respeito à integração, esta é a mais importante, sobretudo porque a maioria dos empregados já estava há mais de 30 dias na unidade e alguns deles já ultrapassavam os 90 dias.

Como se pode notar, a estrutura mostra vários subgrupos, geralmente formados por circunstâncias do trabalho, indicando que as relações têm sido mais entre pessoas de um mesmo cargo ou que trabalham juntas, como seria de se esperar nessa fase de relações no trabalho. Focaliza muitos "companheiros" que fazem parte de grupos específicos, dezoito empregados "esquecidos" e um "isolado" (elemento de número 23). São percebidas, também, seis escolhas recíprocas: entre os membros 1 e 11, 16 e 34 (pesquisadores); 19 e 20,

19 e 30 (do setor de documentação e informação); 22 e 28 (motoristas) e 14 e 21 (laboratoristas).

Os empregados que se mostraram mais receptivos foram: 43 e 41. Estes já trabalhavam na unidade (o segundo sem vínculo empregatício e o primeiro, contratado, mas em cargo administrativo). Ambos se submeteram à seleção pública, nas mesmas condições dos estranhos, e se tornaram pesquisadores. Eles figuram no sociograma como os elementos mais fortes de ligação entre o pessoal de apoio e de pesquisa. Talvez o fato de já conhecerem a unidade e a posição de novo empregado em que se encontravam tenham favorecido a integração do maior subgrupo da figura 1.

Outras pessoas que, na unidade, também exerceram o papel de facilitadores da integração, nesse primeiro momento, foram as de números: 40, 49, 57 e 59 (empregados/estagiários antigos) e 1,

6, 19, 34 e 46 (empregados novos). É interessante notar que muitos desses facilitadores não foram dos primeiros a ingressar na unidade, mas se revelaram quanto à receptividade para com os colegas que os sucederam na chegada.

Em termos de integração, o grupo apresenta características de pouca estruturação. Realça dois subgrupos fechados, cujos elementos são: 14, 21 e 48 - 1, 6, 11, 16 e 34, os quais estão mais integrados por identidade de funções: laboratoristas entre si (que formam um trio isolado) e pesquisadores entre si, que se comunicam com outros membros do subgrupo maior.

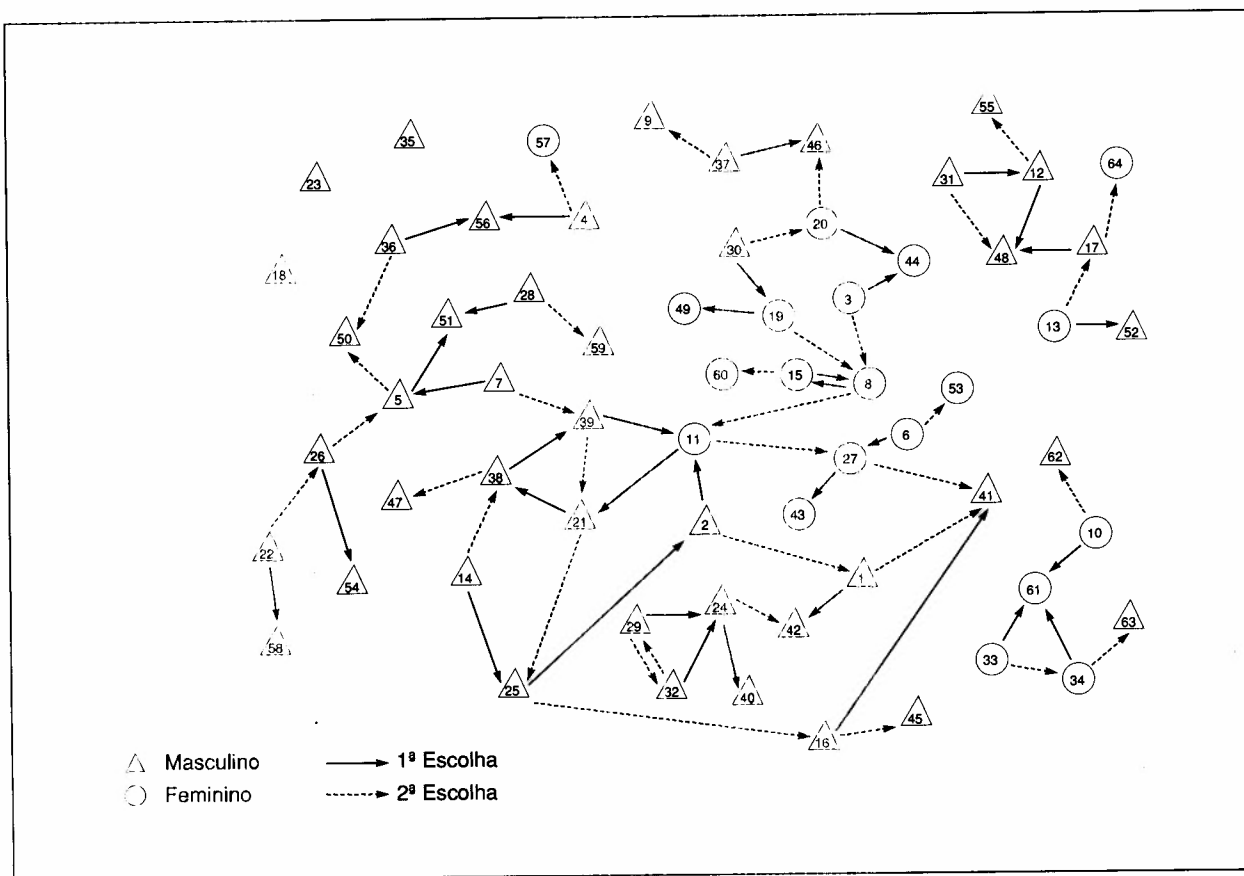
O restante do grupo está dividido em vários subgrupos, em forma de correntes, com bastante clivagem. Nota-se que as pessoas que se ligam (de alguma forma) o fazem porque têm um mesmo cargo, trabalham num mesmo local ou já se conheciam, visto que a cidade onde se localiza a unidade não é tão grande.

Nessa fase de ingresso e de integração de novos empregados, algumas constatações merecem comentários: o pessoal do setor de Recursos Humanos da unidade e os Chefes-Adjuntos (que eram

dois) poderiam ter tido uma participação mais efetiva no processo. Pela própria natureza de suas funções, era esperado que eles tivessem sido os principais agentes de integração. Provavelmente, as atividades prementes e as rotinas diárias, aliadas às tarefas de efetivações de contratos, absorveram excessivamente a atenção dessas pessoas, impossibilitando-as de manterem maiores contatos com os empregados novos e de constituírem grandes elos de ligação. Isso revela que não houve preparação para esse momento, por parte dos antigos empregados da unidade. Talvez, nem mesmo a chefia tivesse imaginado que o processo de integração de novos membros deva ser facilitado e que só devidamente integrado o indivíduo é capaz de aprender e de apresentar desempenho satisfatório.

A figura 2 apresenta a estrutura das relações interpessoais resultantes do critério proposto no segundo item do questionário: "Cite, por ordem de preferência, o nome de dois colegas de trabalho com quem você gostaria de manter maiores contatos (cultivar companheirismo) porque acha que poderão ser bons amigos, em quaisquer circunstâncias".

Figura 2: Relações afetivas no grupo de trabalho



O gráfico anterior apresenta uma situação real da época, e a figura 2 mostra uma estrutura desejada, mas que poderá se estabelecer ao longo do tempo, uma vez que diz respeito às relações afetivas. No campo da simpatia, os membros que parecem transmitir melhor imagem aos colegas, de acordo com a questão formulada, são os de número 61 em primeiro lugar, com três escolhas de primeira opção; 11 e 48, em segundo; e 8, 21, 24, 25, 27, 38, 39, 41, 42, 44, 46, 51 e 56, em terceiro.

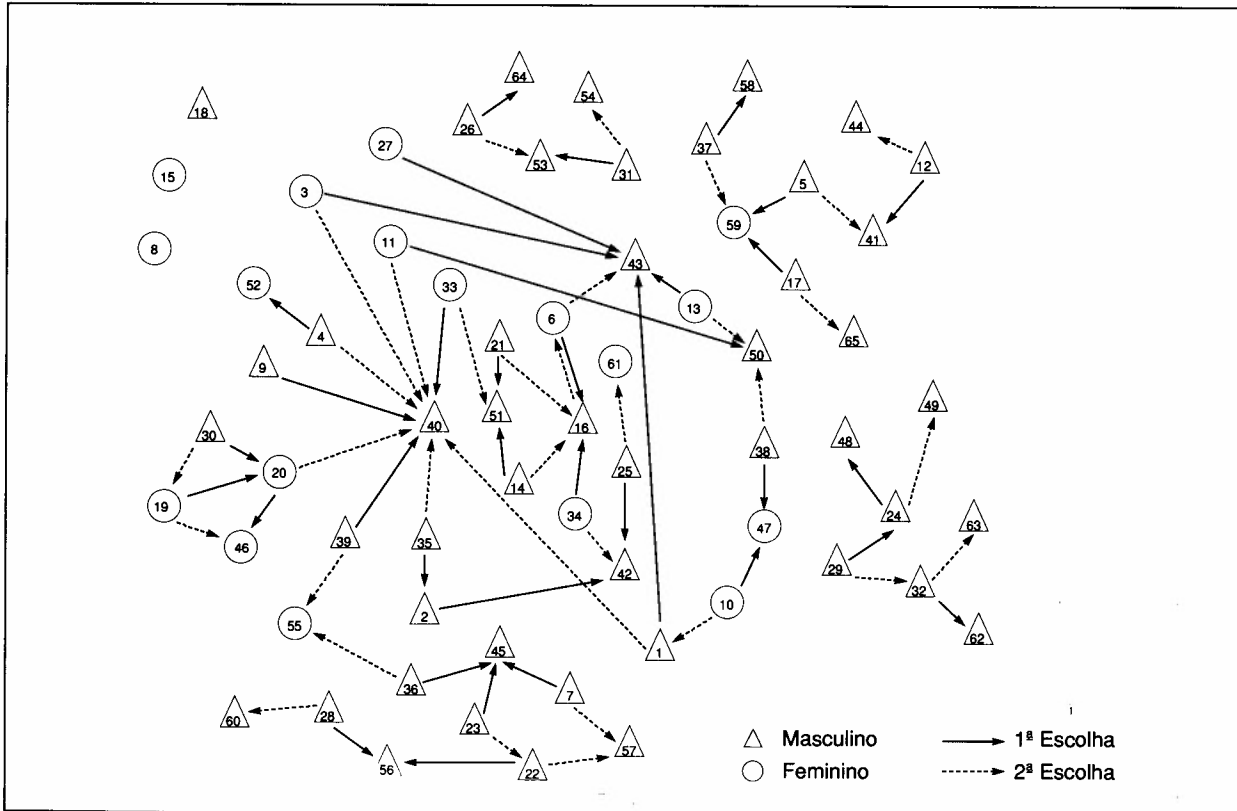
Dos três subgrupos distintos, um congregou a maioria dos elementos e gerou algumas ramificações, o que indica incertezas com relação à verdadeira estruturação de laços de amizade entre os elementos do grande grupo. Os outros dois subgrupos estão isolados, aparentando duas "ilhas". Apenas duas escolhas recíprocas ocorreram nessa estrutura: entre os membros de números 8 e 15, e entre 29 e 32. Somente as escolhas não sugerem conclusões precisas, mas é muito provável que, no primeiro caso, uma grande amizade será consolidada entre as duas colegas que se escolheram, em primeira opção. A amizade da segunda dupla também tem boas possibilidades de se formar, juntamente com outro colega de número 24, por

se tratar de três técnicos agrícolas que estão trabalhando juntos numa fazenda, onde há outros profissionais, mas, como têm a mesma formação, idades semelhantes, e as circunstâncias favorecem (distância da cidade, atividades idênticas), espera-se o estabelecimento de sólida amizade entre eles.

As relações afetivas ocorrem mais lentamente, e algumas pessoas sentem dificuldade de manifestar seus sentimentos, sobretudo quando eles são expressos na forma de desejo. É o caso dos elementos de números: 18, 23 e 35, que se situam na posição de "isolados", isto é, não escolheram nem foram escolhidos. O número 23 causa certa preocupação pelo fato de estar nessa mesma posição também na figura 1. Por outro lado, já se sentiu mais à vontade para escolher o coordenador (assunto da próxima figura).

A figura 3 focaliza o aspecto da liderança. Ela retrata uma nova estrutura do grupo, gerada a partir da seguinte questão: "Qual o nome de dois colegas que você conhece bem e gostaria de ter como coordenadores de grupo de trabalho, porque possuem qualidades de organização, simpatia, e sabem dirigir os companheiros, inclusive em casos difíceis?"

Figura 3: Relações de liderança no grupo de trabalho



O grupo em análise é bastante novo, mas já se nota o destaque de alguns membros como prováveis líderes para a situação aludida. Assim, o principal líder ou "estrela" é o de número 40, com nove preferências, sendo três delas de primeira opção. O segundo líder em destaque é o de número 43, com quatro escolhas de primeira opção e uma de segunda. Em terceiro lugar apareceram os membros de números: 16 e 45 e, em quarto: 42, 51 e 59.

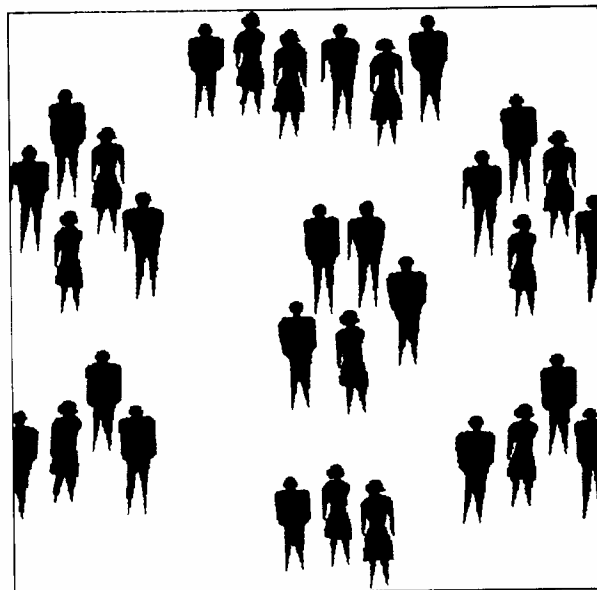
A figura mostra quatro subgrupos. Um está constituído de quarenta e um membros. É o maior deles e apresenta muitas ramificações, mas pouca coesão. Os outros três subgrupos estão isolados. Cada um com 5, 7 e 9 elementos, respectivamente. Aparecem, também, três elementos isolados (8, 15 e 18).

Pode-se ver apenas uma escolha recíproca, entre dois pesquisadores (números 6 e 16). Apesar de a estrutura mostrar uma liderança bastante diluída, são percebidos alguns subgrupos que, à semelhança da figura 1, foram formados pela proximidade física ou pela identidade das atividades que executam. Isso faz crer que os grupos tendem a se preservar (em fronteiras) em qualquer situação.

Observando a mesma figura, pode-se notar que os subgrupos estão ligados ao líder principal (número 40) por meio dos responsáveis por setores. A equipe de transporte, por exemplo, é formada pelos elementos de números: 7, 57, 22, 23 e 45. Este faz a união entre seus liderados e o líder principal. Outro exemplo é o subgrupo que envolve todos os membros da equipe de informação e documentação (19, 30, 46 e 20), que está ligada ao líder principal pelo responsável por setor (número 20).

Nessa estrutura, destacam-se mais membros antigos da unidade do que novos. Apenas o de número 16 é recém-contratado. Isso significa que as escolhas recaíram sobre colegas mais experientes, isto é, que estão na unidade há mais tempo. Talvez por essa razão foram considerados mais aptos para dirigir ou coordenar grupos de trabalho, o que faz sentido, porque, tratando-se de unidades de pesquisa, um coordenador deve ter determinadas qualidades, inclusive experiência, que pode ser traduzida como habilidade técnica, o que está de acordo com a proposição de Katz¹⁷.

Por outro lado, deve-se ressaltar que o principal líder escolhido pelo grupo é um pesquisador que, na ocasião, presidia a Associação dos Empregados. Como havia uma mobilização para nova eleição, ele devia estar em evidência, o que é possível ter favorecido a sua escolha como primeiro líder.



É impressionante notar que, até à terceira posição, nenhum membro do sexo feminino foi escolhido como líder, nem mesmo uma pesquisadora que ocupava cargo de chefia na unidade foi lembrada para a situação proposta. O que isso pode significar? "Machismo" ou inabilidades gerenciais no sexo feminino? É possível que, em certas situações, a segunda hipótese seja verdadeira, mas, nesse caso, tudo indica que as escolhas foram mais dirigidas por valores culturais — credibilidade e confiança no "homem" — do que mesmo por falta de habilidade na "mulher", visto que a referida pesquisadora tem revelado muita eficiência no posto que ocupa. Isso mostra quanto ainda é forte, numa unidade de pesquisa, o preconceito em relação à capacidade feminina para gerenciar.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Da análise dos gráficos sociométricos, pode-se concluir que o grupo de novos empregados ainda está bastante desintegrado. A rede de relações retrata forte clivagem (pouca ou nenhuma interação entre subgrupos), principalmente na estrutura da figura 1, mostrando que as primeiras relações num grupo de trabalho são mais contratuais e formais do que amistosas. Isso significa que o cargo, a profissão e até mesmo o espaço físico con-

17. KATZ, R. L. "Skills of an effective administrator". In: *Harvard Business Review*, vol. 52, nº 5, September/October, 1974, pp. 90-102.

tribuem para a formação de subgrupos e para o fortalecimento de relações entre seus membros.

As "ilhas" (pares ou pequenos subgrupos isolados) que se formaram são exemplos típicos de relações que se estabelecem nos primeiros dias de vida de um grupo. Elas mostram que as lideranças para cada situação ou critério proposto ainda não estão claramente definidas. Entretanto, quase em todos esses pequenos subgrupos há um inexpressivo líder, que pode ser trabalhado e utilizado como elo de integração.

A estrutura referente à afetividade (figura 2) retrata uma liderança muito diluída, mas no campo da amizade isso é aceitável, porque a simpatia é muito pessoal e a confiança é algo que se conquista na convivência. Além disso, ela ocorre, normalmente, entre as pessoas que comungam determinados valores culturais.

Quanto ao aspecto da liderança para situações de trabalho, foi revelada pouca coesão. Porém, não se sabe se isso se deve à falta de integração dos membros ou se eles ainda não se conheciam o suficiente para uma decisão dessa natureza.

Considerando os critérios propostos no questionário e os totais ponderados de escolhas, até à terceira posição, são cinco os empregados que se destacaram como mais populares ou mais hospitaleiros; oito, os preferidos como amigos para qualquer situação, e quatro, os prováveis líderes de equipes de trabalho na unidade.

Esses resultados indicam que a técnica sociométrica, aplicada em grupos de trabalho, pode ser um excelente recurso para o administrador de recursos humanos, tanto para selecionar como para acompanhar e orientar pessoas ou grupos.

Como instrumento de seleção, ela ajuda a:

- a) escolher, entre empregados conhecidos, os mais adequados para ocuparem cargos vagos;
- b) identificar indivíduos com habilidades gerenciais para as mais diversas situações de trabalho.

Como instrumento de acompanhamento e orientação, ela facilita a integração de empregados e ajuda-os a desenvolver:

- a) hábitos de convivência;
- b) atitudes de cooperação;
- c) capacidade de autocrítica;
- d) espírito de união de forças; e
- e) capacidade de discernimento e de valorização dos colegas.

Além disso, a técnica sociométrica orienta a formação de grupos de trabalho para situações específicas, de forma que possam desenvolver atitudes positivas em relação aos objetivos da organização.

Sabe-se que nos grupos formados por pessoas que se escolhem a comunicação flui com mais fa-

cidade e o entrosamento diminui a tensão e a ansiedade, o que contribui para melhorar o clima geral e reforçar a coesão. No entanto, esse aspecto merece atenção, porque nem sempre um grupo coeso é participativo e produtivo. As vezes é conveniente o conflito, embora ele possa exigir que o gerente seja um artista no manejo do grupo, e por mais habilidoso que seja um gerente de recursos humanos, é sempre prudente utilizar recursos (como o sociograma) que possam auxiliá-lo na identificação ou sinalização de fenômenos da interação grupal que, muitas vezes, são imperceptíveis no dia-a-dia.

Em síntese, pode-se dizer que o teste sociométrico é um instrumento de identificação de estruturas informais dos grupos sociais e de socialização de seus membros.

O teste sociométrico enfrenta, às vezes, alguma resistência, porque deixa os respondentes com certo grau de apreensão, frente à possibilidade de reconhecerem a sua posição no grupo e à necessidade de manifestarem suas preferências, rejeições e sentimentos em relação aos colegas. Por isso, exige tática do sociometrista no estabelecimento da predisposição dos membros do grupo, no sentido de que respondam do modo mais natural e espontâneo possível, o que é proposto no questionário, que deve ser simples, sem nenhuma finalidade oculta.

Finalmente, é importante ressaltar que, assim como os sistemas de valores humanos são mutáveis e a dinâmica do grupo, por sua vez, também sofre mutações, os resultados desse teste retratam apenas aquele momento da vida desse grupo, sendo necessário, no caso de acompanhamento, reaplicações do teste com as devidas adaptações, tendo sempre o cuidado de imprimir nele uma filosofia educativa, isto é, de desenvolvimento de recursos humanos, e não de discriminação ou de punição. ■

ABSTRACT: *This study explores the sociometric test applied to a group of 49 individuals, recently admitted by the Brazilian Agricultural Research Corporation-EMBRAPA, with a view to aiding the integration process of these new employees within the organization. The analysis focalizes on three group structures, by means of which one can observe the first interpersonal relations occurring within the new group, how they may be restructured and the probable leaders for work situations.*

KEY TERMS: *Sociometry, interpersonal test, group structure, integration of individuals within the work organization.*
