

A socionomia como tecnologia de gestão: metodologia de trabalho com vínculo nas organizações

Wedja J. Granja Costa ⁷

Este espaço foi reservado para se tecer algumas considerações sobre a **Socionomia** como ciência, aplicada neste trabalho como ferramenta de **Tecnologia de Gestão**. As ciências humanas e sociais ganharam um novo corpo teórico, métodos e técnicas adequados à sua prática científica, com a mudança do médico psiquiatra romeno Jacob Levy Moreno, da Áustria, para os EUA. A **Socionomia** é a ciência criada por Jacob Levy Moreno nos meados do século XX. Trata das leis naturais que regem os sistemas sociais de um modo geral, dos grupos humanos e do desenvolvimento humano. Traz em sua proposição um projeto de planificação social e uma organização social com características auto-organizativas e auto-afirmativas.

O desenvolvimento da **Socionomia** aconteceu desordenadamente, pelo uso da terminologia nova aplicada de forma confusa e assistemática. À medida que oportunidades de apresentar seu trabalho apareciam, Moreno estruturava a **Socionomia**. Contudo, a maior divulgação do seu trabalho foi devido ao **Psicodrama**, método de ação próprio da **Socionomia** e com aplicações diversas. A escolha do **Psicodrama** como mídia da nova ciência deveu-se ao fato de este oferecer uma melhor *gestalt* para sua compreensão e disseminação, e, também, porque foi concebido antes da **Socionomia**. Moreno observou que nos grupos e nos sistemas sociais aconteciam fenômenos da mesma natureza e passou a adotar uma postura de **observador participante** no estudo, na experimentação e na intervenção dos fenômenos sociais pesquisados. Trata-se de uma postura própria da moderna visão sistêmica, que inclui a intuição no postulado científico como parte do todo que precisa ser considerado, superando assim a visão aristotélica da ciência. A **Socionomia** considera aprendizagem, desenvolvimento e evolução como itens de um mesmo processo fundamentado no trabalho de desenvolvimento da espontaneidade e da criatividade.

A planificação social sugerida é ativa e considera o afeto sob forma de atração, rejeição e indiferença, privilegiando a relação, o indivíduo vinculado. Numa visão microsociológica, estuda os grupos com todas as suas propriedades e com sua capacidade de sobrevivência. Atingindo aspectos macrosociológicos, estuda a comunidade, passando por suas **redes sociométricas**, em sua utopia chegando a

uma **geografia social** que resulte em uma **totalidade sociométrica da realidade**. Dentro dessa proposta, cada pessoa faz-se agente de transformação social.

Desenvolveu uma concepção nova de 'homem', diferente da psicanalítica, que passou a funcionar como premissa de todo o seu trabalho. O homem seria um gênio, apenas necessitando aprender a desenvolver o seu potencial - uns mais que os outros, dependendo de como cada um lida com a própria espontaneidade. Essa genialidade do homem lhe confere a capacidade de atuar como Deus no primeiro dia da criação ao lidar com o caos e criar. A base filosófica da teoria moreniana é a espontaneidade, dentro da trilogia - **espontaneidade, criatividade e conserva cultural**. Elas constituem partes de um mesmo processo ao sobreviverem conjuntamente e em atuação probabilística face à presença interativa dos fenômenos em um dado momento, o que na **socionomia** denomina-se **categoria do momento**. A **espontaneidade** é a *energia pura*, própria de cada organismo vivo que conduz ao ato criador. A **criatividade** é o dínamo do ato criador: conecta os elementos do contexto com a **espontaneidade** e produz a criação. A **conserva cultural** recebe o ato criador e o perpetua numa constante de valores e tradições, nutrindo as histórias individuais dos povos e da humanidade. Todo esse processo é dialético e contínuo, exigindo adequação - possibilidade de convivência numa atitude de respeito às características auto-organizativas e integrativas dos sistemas vivos, assim como a concepção do **homem como gênio** - o Deus criador.

Todo esse movimento requer ações contínuas, não permanentes, nas quais são respeitados fenômenos em equilíbrio dinâmico norteados pelas propriedades sistêmicas prevalentes na ocasião. Assim, a **Socionomia**, equipada com a **categoria do momento**, favorece uma constante busca da realidade a serviço da manutenção dos sistemas, ou seja, da continuidade da vida em constante processo de desenvolvimento, que "necessita de um espaço determinado para se instalar, de um tempo para se movimentar e de um contexto de fatos para se alimentar, definidos na **teoria de Moreno** como **matriz, status nascendi e locus**."(Costa, 1996, p. 45). Entre outros, neste item podem ser considerados sistemicamente três momentos: o **social**, o **grupal** e o **individual**. Essa divisão ajuda a agrupar conceitos do corpo teórico científico que obedecem às propriedades sistêmicas e às características interativas.

A **Socionomia** tem três grandes ramificações científicas - a **Sociodinâmica**, onde são desenvolvidas leis; a **Sociometria**, que se ocupa das relações através de uma série de testes e, por fim, a **Sociatria**, onde estão os métodos de intervenção: **psicoterapia de grupo, psicodrama, sociodrama, e axiodrama**. A **Sociometria**, ramificação científica da **Socionomia**, trabalha com a medida das relações, inclusive como instrumento de organização dos grupos e da

sociedade. Os **testes sociométricos** fundamentam a pesquisa na verificação das relações em termos de aceitação, de rejeição e de indiferença. Apareceu antes mesmo da **Socionomia** e depois do **psicodrama - método sacionômico** interventivo por excelência. O **psicodrama** consiste em um método de intervenção de fundamentação existencial, com as seguintes etapas - **aquecimento, dramatização e compartilhar** - os instrumentos - **diretor, ego auxiliar, público, cenário e platéia** - e as técnicas - **solilóquio, espelho, duplo, inversão de papéis**, etc. Há uma vasta gama de conceitos tratados pela **Socionomia**, dos quais chamamos a atenção para os conceitos de **papel, tele, encontro, vínculo, rede sociométrica e grupo**, fundamentais num trabalho de vínculo.

Papel é um conceito importante na teoria e no trabalho de vínculo. “O “papel” é, por definição, social; o eu procede ou se identifica com o papel, donde é lógico concluir que a dimensão social do indivíduo se confunde com seu próprio eu...” (Martín, 1984, p. 165). O papel consiste na menor unidade de conduta do homem. O ser humano desenvolve a sua identidade a partir dos papéis desempenhados no relacionamento uns com os outros, com o mundo e consigo mesmo. Existem vários tipos de papéis. Os primeiros desempenhados são os **psicossomáticos** como urinar, comer, etc. Posteriormente desenvolvem-se os **papéis sociais**, e em seguida os **psicodramáticos** - os próprios do indivíduo.

Tele consiste na presença de um fator existente na relação das pessoas que se **encontram**, segundo o pensamento moreniano. Compreende um chamamento existencial de ambos os parceiros - marcos visíveis da relação - que tende a evoluir e a se fortalecer ao serem trabalhados os vínculos. Funciona como um ímã num campo magnético. Sua natureza é profundamente existencial e real, embora materialmente imperceptível. A tele seria “...a menor unidade de sentimento, transmitida de um indivíduo a outro. (...) Encontramos uma tentativa de definição ainda mais elementar e genérica que não se refere unicamente a pessoas, mas inclui também as coisas, como se fora algo integrado no cosmos: “A tele foi definida como uma relação elementar que pode existir tanto entre indivíduos, como entre indivíduos e objetos (...) Esta inter-relação afetiva que proporciona coesão ao grupo e auto-afirmação ao indivíduo, segue um *processo evolutivo* ou de aperfeiçoamento progressivo. A coesão interna do grupo cresce no mesmo ritmo cronológico em que esse grupo evolui e amadurece. Com o passar das etapas infantis e com o entretecer das redes afetivas, as comunidades grupos robustecem sua aderência íntima” (Martín, 1984, p. 196, 197).

Encontro “é uma expressão espontânea em que os limites dos papéis se perdem em harmônica adequação. Gera sentimentos de ‘completude’ pela fusão vivenciada de aspectos emocionais ‘experenciados’ pelos participantes em encontro. Configura um momento mágico, intuitivo, que transcende sem premeditação ou controle das pessoas envolvidas ou da conserva cultural. “...Está sempre implícita

uma relação de reciprocidade necessária ...” (Melo *apud* Almeida, 1988, p. 52). A sua natureza é profunda e naturalmente ética, uma vez que o acesso à compreensão do momento é concedido apenas aos que vivenciam o encontro. Supõe uma capacidade de inverter papéis” (Costa, 1996, p. 59).

Vínculo: “Ponto de partida da investigação sociométrica e espaço entre o papel e o contra-papel em que os atores interatuam com mudanças conseqüentes para os participantes, desde que ocorra o encontro” (Costa, 1996, p. 59). “Nesse espaço do convívio humano, quebra-se a conserva cultural, e o limite é dado pelo humano de cada um envolvido no vínculo. Consiste no espaço de alimentação do desenvolvimento humano em direção ao criador...” (Costa, 1996, p. 58).

Redes sociométricas são cadeias de átomos sociais determinadas pelos vínculos, com grande extensão e profundidade, sobrevivendo através das gerações, das organizações e/ou de qualquer formação social institucionalizada. “Também chamadas por Moreno de Redes Psicossociais. Dinamicamente, as redes são responsáveis pela tradição social e pela formação da opinião pública. As mais antigas e complexas são as mais expressivas e nelas encontra-se mais diluída a contribuição individual. Formam-se a partir de átomos sociais que, em interação com outros (...) tecem uma rede que se torna mais complexa à medida que se espalham intergrupos. Isso acontece porque cada átomo pode, mantendo sua identidade, vincular-se, direta ou indiretamente, com vários outros, formando os socióides ou mesmo os classóides.” (Costa, 1996, p. 51). Neste emaranhado de conexões existem leis que regem os processos, assegurando à rede sua função de condutora e mantenedora de conteúdos existenciais gerados nos vínculos a partir dos seus elementos afetivos e ordem sistêmica implicada expressos em opiniões públicas, sem identidade individual ou grupal.

Grupo é um organismo vivo formado por várias pessoas que estabelecem determinados tipos de vínculos, normas e relações. As características pessoais dissipam-se em um movimento dinâmico e próprio de cada indivíduo, perdendo de vista a identidade pessoal. O grupo passa a ter uma estrutura como forma de manter e de auto-organizar o conjunto de laços afetivos dos seus participantes, desenvolvendo assim uma comunicação interpessoal própria. “Em termos gerais, considera-se grupo o conjunto de pessoas vincularmente inter-relacionadas em prol de uma mesma tarefa. Essa tarefa, que convoca e reúne, motiva no mesmo grupo uma **estruturação** especial e um tipo determinado de **organização**, por meio do surgimento de papéis específicos...” (Menegazzo, 1995, p.101).

O resultado de um grupo é sempre mais significativo que o de um conjunto de pessoas e que o de pessoas isoladas. “É de observação comum que a mudança de atitudes e comportamento em grupo é mais fácil de ser obtida do que quando se toma o indivíduo isoladamente; além disso, os efeitos são mais duradouros, e a

mudança é sempre mais aceita quando a pessoa participa das decisões. A principal qualidade que um grupo pode apresentar é seu grau de coesão. *Coesão* é o campo total de forças que atuam sobre os membros de um grupo para que permaneçam dentro dele, o que implica a existência de interação pessoal, lealdade individual ao grupo e orgulho pela pertinência. A possibilidade e a habilidade para compartilhar é uma condição prévia necessária, além de certo grau de acordo comum acerca das expectativas de papel. Num grupo coeso, fica evidente uma maior tolerabilidade e afetividade nas trocas entre seus elementos, pois a coesão proporciona união entre as pessoas, prestígio grupal e interesse pela atividade desenvolvida. São fatores que cooperam para que haja um grau maior de coesão: a) ênfase na cooperação mais do que na competição; b) atmosfera grupal democrática (85). Nos grupos cooperativos, a atração mútua é muito alta, e as diferenças de *status* (aqui entendido como o conjunto de direitos e deveres de um determinado indivíduo) são relativamente pequenas; cada pessoa tem fácil comunicação com a outra. Enquanto isso, nos grupos competitivos, a atração mútua mostra-se escassa, sendo estimuladas as diferenças de *status* sobre a base do êxito individual; além disso, a comunicação nem sempre é fácil, pois cada indivíduo tem mais interesse em oferecer sua participação como contribuição própria, pessoal, ao invés de como contribuição grupal (Kaufman, p. 47 e 48). A dinâmica dos grupos classificou os grupos humanos em duas grandes categorias: **espontâneos** (casais, famílias, turmas); **instrumentais** (grupos de trabalho, equipes, grupos institucionais, grupos terapêuticos, etc.)” (Menegazzo, 1995, p. 101).

O conceito de **Grupo Instrumental** refere-se fundamentalmente ao grupo ou aspecto do grupo constituído e assim considerado grupo institucional nas suas diversas formações ou modalidades. Procura fazer uso de descobertas que venham a contribuir para o perfeito cumprimento das suas metas e objetivos. Recorre a políticas e estratégias numa verdadeira teia de teorias, perseguindo seus objetivos próprios. Reflete o pensamento da época com olhos voltados para o futuro. Finalmente, participa de forma ativa do curso da história, inclusive escrevendo-a e organizando uma memória para as gerações futuras. Existem formações grupais diversas. Considera-se no momento aspectos e/ou grupos formais organizados por Instituições formalmente constituídas. São estruturadas para organizar a sociedade e regidas por leis e regras claramente definidas pelo homem. No caso das Empresas, elas buscam uma adequação cada vez maior do desempenho da força e do trabalho com fins lucrativos. “Melhorar continuamente as habilidades e buscar novas oportunidades é uma proposição vitalícia mesmo dentro de uma única empresa, uma parte essencial do regime de adequação empresarial em prol da competição global...” Hesselbein, 1997, p. 161).

Esse espaço comporta papéis representados por figuras significativas de força de liderança, como o empresário, o administrador e outros que trabalham diretamente com a ação, visando atingir metas e objetivos previamente estabelecidos e que atendam ao crescimento empresarial e a uma posição de melhor destaque no mercado. “É por esse motivo que o atual contexto das organizações deve ser reestruturado de forma a favorecer a atuação dos sistemas adaptáveis, ou complexos e auto-organizáveis. Os líderes precisarão, portanto, compreender o desejo natural de auto-organização de seus sistemas”(Hesselbein, 1997, p. 203).

Num grupo dessa natureza são estabelecidas certas características como objetivo, hierarquia, estrutura, etc. No caso das Empresas, implantam-se organograma, funcionograma, descrição de cargos, formas variadas de planejamento e treinamento, etc.. Esses grupos ou aspectos grupais são organizados pelo homem, que estabelece regras de funcionamento, desempenho e seleciona outros para também passar a participar desse movimento. Procura-se desenvolver e utilizar dispositivos tecnológicos que atendam efetivamente a uma atualização das Instituições e permitam a sua manutenção no mercado. Neste aspecto releva considerar o vínculo Empresa-Universidade ou a própria Empresa que desenvolve um programa de educação continuada dos seus empregados, estimulando o auto-desenvolvimento. “Peter Sengue descreveu de forma eloqüente e convincente a organização do futuro como uma organização voltada para o aprendizado...” (Hesselbein, 1997, p. 226). O trabalho de desenvolvimento tecnológico com resultados efetivos na aplicação organizacional resulta fundamentalmente da interação entre os parceiros em relação.

“O treinamento formal sempre irá desempenhar um papel valioso no desenvolvimento do capital humano, pois é a forma mais efetiva e eficiente de disseminar as melhores práticas e novos conhecimentos. No entanto, o feedback e a instrução em tempo real, oferecidos no espírito da verdadeira relação mestrepaprendiz, exercerão muito mais influência para mudar o comportamento humano e formar o capital humano.” (Hesselbein, 1997, p. 226).

Grupo espontâneo ou sociométrico diz respeito às estruturas de grupo onde são tecidos os laços afetivos. São formados obedecendo a critérios de atração, rejeição e indiferença que determinam suas regras. “Pode-se dizer ser todo grupo humano formado por uma intrincada rede de átomos sociais. Essa rede é engendrada sociometricamente por critérios (valores, objetivos, modelos ou normas) comuns. O grupo tem uma dimensão dupla: horizontal que diz respeito à trama de inter-relações entre membros iguais; vertical, relativa à estrutura e distribuição dos papéis. Essas duas dimensões não são apenas intragrupais, mas também intergrupais: Os grupos tanto podem subordinar-se uns aos outros como relacionar-se simetricamente. Outra característica observável é a homogeneidade em oposição à heterogeneidade,

ou seja, os grupos tendem a se opor a grupos heterogêneos. A realidade social de um grupo é a síntese da estrutura oficial deste e de sua estrutura sociométrica, ou seja, a matriz sociométrica”(Costa, 1996, p. 53).

A formação sociométrica do grupo faz-se presente em todos os lugares e modifica sua configuração a cada instante. Sua formação estrutural é fugaz, porém, poderosa e constante em termos de atuação, influencia de forma decisiva os grupos formalmente constituídos. O grupo sociométrico independe da formação institucional e abriga fortes elementos de dinâmica vincular e de coesão, influenciando estruturas formais a ponto de ‘exigir’ sua atualização. Dessa maneira compreende-se que: a) o aspecto institucional dos grupos está a serviço da manutenção dos sistemas; e b) os aspectos sociométricos dos grupos fazem-se a serviço da transformação.

Esses dois aspectos desenvolvem o movimento dialético onde acontece a mudança. Este processo é contínuo e como tal precisa ser cuidado em constante conscientização e aprendizagem. No aspecto sociométrico dos grupos, as regras são estabelecidas pelo movimento vincular, ou seja, pela forma como as pessoas se relacionam continuamente, e podem mudar com maior rapidez do que nos grupos formais. As regras, nem sempre claras, estão sempre presentes, porque o ser humano devido a sua natureza intrínseca encontra-se sempre em relação, gerando e cumprindo regras. Os grupos sociométricos freqüentemente têm sua coesão própria, e seus membros agem sintonizados em sentimentos comuns. A intensidade dessa sintonia pode variar em pontos específicos e ser identificada como atração, rejeição ou indiferença. A ciência sacionômica possui metodologia específica para o estudo, a pesquisa e o acompanhamento da evolução desses processos grupais.

A sacionomia aplicada à gestão tecnológica.

O trabalho de vínculo numa visão sacionômica considera a natureza humana - inserida no seu contexto - com possibilidades de organizar-se, transformar-se e evoluir. Consiste em um princípio corajoso porque recoloca o ser humano em relação com outros e interagindo num contexto formado por múltiplos elementos, capaz de criar continuamente e de refazer posições. Este pensamento probabilístico altera alguns pilares de segurança que nortearam as Organizações durante muito tempo, como as relações trabalhistas, as relações de parceria, a relação entre o capital e a pesquisa, conceito de patrimônio, de recursos humanos, de estrutura organizacional, de gestão, de planejamento, etc. O trabalho interativo com grupos lida com os seguintes aspectos de mudança: 1) prepara indivíduos para lidar melhor com o risco através de constantes processos de aprendizagem norteados fundamentalmente por eles mesmos, confirmando os princípios de liberdade e de autodeterminação auto-organizativas; 2) afasta a conduta de esperar ordens para fazer e crescer; 3)

assume posições contínuas de desenvolvimento; 4) desenvolve raciocínio dialético, de análise continuada, com enfoque no **observador participante**; 5) trabalha todos os elementos presentes no momento, sejam de natureza estrutural ou sociométrica.

O trabalho compreende sobretudo o uso constante, continuado e adequado da tecnologia produzida, aplicada e reestruturada simultaneamente e concomitante com processos humanos de pensar, sentir e agir. Embora processualmente o *continuum* tecnológico e os processos humanos obedeçam aos mesmos princípios naturais, faz-se grande a gama de informações à disposição do profissional para discernir e produzir resultados que sejam geradores de bem estar e de qualidade de vida para todos os envolvidos. Salienta-se que o referido profissional, também participante deste processo, insere-se no centro desta dinâmica e submete-se aos mesmos princípios. No desenvolvimento do trabalho com vínculos é indispensável ao profissional: 1) estar de posse de si mesmo, consciente de suas emoções e identificando seus sentimentos correntes; 2) conhecer seus próprios limites; 3) posicionar-se adequadamente frente às situações, facilitando a aplicação do discernimento continuado; 4) ter noção da própria finitude; 5) ser capaz de reconhecer o outro como ele se apresenta, não utilizando sua imagem como receptáculo de fracassos e dificuldades internas próprias ou de qualquer outra natureza; 6) desenvolver uma nova compreensão do conceito de espaço com ênfase no espaço interno; 7) favorecer a adequação pessoal em qualquer circunstância, pelo comportamento vivenciado em lugar do comportamento condicionado.

Desta maneira, assegura-se o desempenho dos **papéis**, dispensando a sua repetição assimilada por condicionamento para satisfazer opiniões alheias, o que funcionaria em linguagem socionômica como **tomada de papéis**. Na operação “vincular”, as pessoas são informadas constantemente sobre a trilha do trabalho, para que ele seja discutido, assimilado e reformulado, construindo uma coesão grupal que sirva de lastro para desenvolvimento da consciência, tanto individual quanto de ‘time’. “Na organização do futuro, os funcionários devem ser mais autônomos, auto-dirigidos e motivados. Quando as pessoas possuem uma mesma atitude mental em relação à identidade da empresa, a força de cada funcionário se funde para formar um todo mais forte...” (Hesselbein, 1997, p. 211). Acredita-se na força grupal como potencialmente maior que o ajuntamento de vários indivíduos. A capacidade de transformação e de crescimento atinge proporções surpreendentes quando o grupo assume participar.

“Uma mentalidade comum representa a identidade de uma empresa na mente de funcionários, clientes e investidores. Em *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, trabalho realizado com empresas que alcançam o sucesso ao longo do tempo, James Collins e Jerry Porras contam que essas empresas visionárias possuem uma ideologia central que define sua identidade.

Em meu próprio trabalho a respeito da criação da cultura abordei a pesquisa a partir da psicologia cognitiva, a fim de identificar como as empresas se tornam conhecidas. Ter uma identidade especial na mente de funcionários, clientes e investidores, cria valor para esses três grupos de interesse” (Hesselbein, 1997, p. 210).

Esses grupos podem ser denominados de maneiras diversas pelos aspectos em evidência naquele momento. O grupo propriamente dito envolve duas realidades - a institucional e a sociométrica - originando uma terceira que se constitui de aspectos das duas primeiras, porém com forma peculiar de apresentação. Esta terceira forma constitui a realidade do **grupo propriamente dito**, que incorporada institucionalmente - através do **trabalho com vínculos numa visão interativa** - assume a realidade institucional atualizada no mesmo contexto em um novo momento. Por outro lado, assegura a continuação do processo em jogo dialético, promovendo a mudança e a evolução dos grupos e da sociedade. A realidade institucional, há pouco tempo: a) considerava os aspectos disciplinares em função da produção; b) lidava com regras pré-estabelecidas, geralmente elaboradas a partir de premissas adotadas naquela Organização como verdadeiras; c) defendia pressupostos rígidos a serviço da manutenção da filosofia, dos objetivos e das metas; d) baseava-se no paradigma da lucratividade financeira, fato significativo em face de vivermos numa sociedade capitalista onde o lucro é a principal premissa; e) organizava a Instituição no sentido de aumentar progressivamente a produção estabelecendo ordens e normas nesse sentido; f) defendia o aspecto social estabelecendo benefícios e normatizando as situações de assistência social a seus empregados; g) lidava com o mercado, o lucro, o humano e o social, favorecendo o lucro e a competitividade; h) trabalhava com o antigo paradigma de planificação social em gabinete.

Por outro lado, a realidade sociométrica: a) foge às normatizações estanques e manualizadas com operacionalidade detalhada; b) torna-se difícil controlar sua variável afetiva por mais eficientes que sejam as teorias e mais organizada que seja a empresa; c) possui alta capacidade de mutação e evolutiva; d) considera um novo enfoque de tempo de espaço; e) apresenta equifinalidade sistêmica, onde para muitas causas existe um motivo e, às vezes, vários motivos existem a partir de uma única causa; f) trabalha com o novo paradigma de planificação social que considera os princípios quânticos, sistêmicos e ecológicos. Visto assim, o problema parece insolúvel, principalmente em função do vício adotado durante vários séculos de pensar superficial e racional, prescindindo de uma observação mais acurada dos fenômenos que exigem pensamentos mais circulares que seqüenciais. Chega-se em alguns casos a prescindir completamente do seqüencial. Esse trabalho visa o crescimento global do indivíduo e de seu ambiente; baseia-se em princípios probabilísticos; dispensa esquemas rígidos ligados ao conceito mecanicista dual de causa e de efeito: bem e mal, forte e fraco, etc.

O trabalho de vínculo sugerido pela Socionomia privilegia o grupo em toda sua plenitude. Monta referenciais de ação respeitando seus princípios de auto-organização e de transcendência. Observa os fatos e lida com os fenômenos. Os fatos, nesse caso, considerados acontecimentos imutáveis e; os fenômenos, como aspectos das leis naturais. Dessa maneira condiciona a diferença no conceito existencial de espaço e de tempo, caracterizando finita a natureza do ser humano e infinita a natureza transcendente do universo. O primeiro tem a característica da finitude: nasce, vive, trabalha e morre. O segundo existe sempre, além do conceito humano de espaço e tempo. Os fenômenos parecem estar lastreados nos princípios que regem as leis naturais, e nesse contexto assemelham-se, tão somente, a uma propriedade fenomenológica do ser vivo. Lidar com todos esses fatores, sempre atento aos conceitos de fato e de fenômeno, de espaço e de tempo, de finitude e de infinitude contextualiza o trabalho de vínculo, promovendo o crescimento de forma sistêmica e respeitando a natureza de todos os elementos envolvidos no processo.

O líder de grupo, que conduz este trabalho de vínculo: a) precisa estar atento a todas as variáveis da situação; b) deve confiar nas propriedades auto-organizativa e de auto-transformação dos grupos. Estas propriedades denunciam a situação do grupo, apontam a direção em que ele precisa ser trabalhado, tanto no momento quanto no processo, mostra se o foco do trabalho precisa ser em fatos que marcam aspectos institucionais ou sociométricos do grupo ou nas figuras de mundo interno dos participantes do grupo, identificam continuamente o momento do grupo, através de instrumentos técnicos internalizados ou não. Dentre eles citamos de forma especial o **processamento** e os **métodos socionômicos** viabilizando elementos do contexto para que a dinâmica de desenvolvimento continue acontecendo.

Naturalmente este tipo de trabalho exige em toda a sua extensão uma série de características, como um conhecimento diversificado, informações cognitivas sobre o trabalho, o mundo de forma geral, a natureza do ser humano; conhecimento teórico vasto em ciências sociais; profunda capacidade de manejar grupos dentro de um 'sistema' de **planificação social**. Nessa época, marcada pela globalização e pela economia digital, onde o ser humano é considerado capital da empresa, modificando o conceito de patrimônio e recursos humanos, a capacitação profissional passa pela capacitação pessoal e envolve vasta gama de conhecimento diversificado. As especializações profissionais agregam outros tipos de conhecimento também necessários ao posicionamento no mercado de trabalho do **gestor tecnológico em recursos humanos**.

A **metodologia de trabalho socionômico ou interativo com grupos** respeita a natureza global do homem, dispensando a visão parcial; o que parece importante, permitindo maior respeito à natureza humana e à ecologia.

Respeita todos os aspectos do homem, inclusive os que a ciência ainda busca explicação, tais como os fenômenos místicos e espirituais. Diante do modelo de respeito vivido, onde todos são estimulados a buscar o seu 'lugar', enseja um novo modelo de respeito, sugerindo uma nova ética, onde o respeito e a lealdade acontecem por uma inclinação natural, que num estágio mais evoluído dispensa a imposição de valores e deveres legislada. Os padrões e normas estabelecidos são passados vivencialmente, através do clima emocional, onde o processo de internalização acontece naturalmente, conduzindo o raciocínio a segundo plano. Essa metodologia precisa ser aplicada por profissional preparado que norteie seu comportamento e atitudes por pressupostos ideativos, envolvendo a intuição e principalmente o talento. Seu trabalho envolve o destemor, acredita nele e no 'bom' das pessoas. Seu referencial humano de trabalho é o sadio das pessoas. A postura de clareza deve ser uma constante nas suas atitudes. O instrumento técnico da **socionomia**, chamado **processamento**, precisa estar sendo operacionalizado constantemente no trabalho deste profissional. Periodicamente deve trabalhar com o grupo ou com o 'outro' a dinâmica vincular dos fatos ocorridos, promovendo um repasse processado dos fatos. O lidar com a verdade é a constante deste processo. O profissional sobretudo precisa ser humilde, acreditando-se um facilitador e nunca o dono do processo. Para sua atualização faz-se necessário o estudo constante, inclusive do modelo que passa para outros no seu trabalho. O estudar pelo prazer indecifrável de aprender, de compreender outras idéias e vivenciar novas experiências. Ser consciente da sua finitude e capaz de contemplar a macro-amplitude universal com humildade. O desrespeito a todos estes pressupostos transgride a ordem natural do que esta sendo defendido e conduz a resultados indesejados.

Trabalhando o grupo através desta metodologia, acreditando que o conhecimento está dentro de cada um e criando condições para que as pessoas aprendam a pensar, pode-se ao final do trabalho na Organização ter passado conteúdos programáticos, normas institucionais e promovido o crescimento dos seus empregados. Há uma tendência salutar de as organizações do futuro ampliarem os seus objetivos a fim de se manterem produtivamente no mercado. Um dos aspectos é a integração profissional que assimila o tecnológico e o humano. O primeiro contextualizado preferencialmente no planejamento estratégico da Organização. O segundo contextualizado na planificação social. Asseguram os dois um segmento continuado de aprendizagem, que por sua vez necessita estar associado ao seu *setting* profissional. Por outro lado, as Universidades e Escolas Técnicas precisam chegar mais perto das Organizações, atendendo as suas necessidades, viabilizando a sua demanda, com objetivos bem práticos. Atualmente parece que estas instituições funcionam como cernes separados e em certas ocasiões opositores.

Elaboração do projeto de trabalho com vínculo numa visão interativa

Os principais requisitos para sua elaboração são: 1) contrato afetivo; 2) definição de objetivos, metas, tempo e papéis; 3) dinâmica de *feed-back* e ajustes do projeto; 4) forma de apresentação dos resultados; 5) contrato de trabalho; 6) formação da unidade funcional; 7) esboço do projeto de planificação social; 8) avaliação sociométrica das relações; 9) definição das atividades; 10) seleção de elementos do contexto em cada atividade; 11) estudo da rede sociométrica; 12) uso da sociometria dinâmica; 13) ferramentas sacionômicas disponíveis.

Os passos desse trabalho devem ser clarificados num projeto administrativo, e assim apresentados ao grupo envolvido no processo. Assim, o contrato afetivo em sua origem e manutenção é fundamental para o sucesso do trabalho. Mesmo claro na visão do **gestor tecnológico em recursos humanos**, é necessário obedecer a processos formais e definir um tempo para sua realização e para observação dos resultados. O projeto de **planificação social**, neste enfoque, requer sua definição com o envolvimento de todos os seus participantes e com o trabalho organizado e adequado, visando todos encontrarem o seu espaço. Opõe-se assim a um projeto concebido em gabinete. O desenho constitui o aquecimento apresentado pelo facilitador, contudo o projeto estrutura-se a partir do próprio movimento grupal.

O facilitador dispõe ainda de métodos e técnicas que ajudam a manter a ordem sistêmica e a controlar as questões de poder. Enfatiza-se o 'ser' - poder pessoal - e não o 'ter', poder constituído e secundário para as Organizações do futuro. Observa-se uma nova epistemologia que busca excluir demagogias ou maximiza situações pessoais, mesmo que elas se refiram a *status* social ou financeiro. Na era do conhecimento privilegia-se o uso da informação, e para usá-la adequadamente deve-se adotar uma aprendizagem diária, incluído o crescimento pessoal e o não acúmulo de informações. Os aspectos cognitivos devem ser trazidos de maneira que a pessoa incorpore a sua forma pessoal de ser.

O **processamento** torna-se arma poderosa que remete o profissional à visão do seu trabalho à distância, depois de realizado. Pode-se observar o espaço de cada um e como está sendo ocupado. Consiste em fotografia dinâmica dos fatos, viabilizando compreensão sem julgamento, impulsionando processualmente as etapas consecutivas. Há uma capacidade de transformação, mesmo dentro dos pressupostos da conserva cultural, que oferece um recurso diferente. Cada pessoa é um deus e assim não pode existir hierarquia rígida. Todo ser humano necessita relacionar-se com o deus dentro de si e com o deus dos outros, no mesmo nível.

Conclusão

A partir da nova visão discutida neste trabalho, a competição vem cedendo lugar à cooperação. Logo na era do conhecimento, onde o existencial encontra-se profundamente privilegiado, torna-se incompreensível a cultura de biblioteca que prescindia da vivência. As bibliotecas deveriam oferecer suas prateleiras de livros à Internet e, assim, sem lugar determinado ou espaço definido, poderiam percorrer uma vasta rede deixando informações.

O **gestor tecnológico em recursos humanos** que lida com os grupos neste trabalho de vínculos precisa criar condições para ensinar a pensar e para usar as informações. Os homens necessitam do seu lugar adequado, tanto existencialmente, quanto nos fatos que tornam as histórias individuais, grupais e sociais refletidas nas Organizações. Partindo-se do princípio de que a sabedoria está dentro de si, um cientista deve ser cultivado em cada pessoa. Um aspecto significativo desse processo diz respeito à ocorrência de mudanças no grupo e nas pessoas, despertando em muitos a alegria de viver e de conviver, porém de forma independente. Cria-se uma identidade e um forte sentimento de trabalhar em equipe. Os grupos de trabalho passam a ter configurações de 'times', as diferenças individuais passam a ser respeitadas e os sentimentos podem ser vividos adequadamente, inclusive os considerados hostis.

O produto desse trabalho geralmente faz com que as pessoas envolvidas nele se sintam produzindo mesmo que, em algumas situações, apenas uma apareça como protagonista. Este processo situa a pessoa na própria vida, e, como consequência, o trabalho passa a ser um resultado de viver, inovar e criar, em lugar de sofrer, ser punido ou sobreviver. Também integra o cognitivo com o afetivo e a ação. Simultaneamente assimila o conteúdo, uma vez que, além de verbalizado, ele é experienciado e incorporado à própria vida. Dessa forma, a ciência é vivenciada numa intimidade que sugere alma, vida e espiritualidade. O trabalho com vínculos usando a **socionomia** como teoria e os seus métodos minimiza as diferenças e cria um clima harmonioso e propício às mudanças, estabelecendo códigos comuns na busca do desenvolvimento tecnológico e humano. Passa a representar uma expressão pessoal e social com visíveis reflexos no sucesso das Organizações.

O **trabalho com vínculo numa proposta interativa** tem o seu espaço na ciência, onde o intuitivo nutre, os métodos científicos decodificam, a sociedade organizada implanta, e, a humanidade, numa dimensão que prescindia do espaço e do tempo, usufrui.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, W. C. A pedagogia do ato criador. Mesa redonda: metodologia do psicodrama, *VI Congresso Brasileiro de Psicodrama*. Salvador, 1988.
- COSTA, W. G. *Socionomia como expressão de vida: um modelo de sistematização da teoria de Moreno*, Fortaleza : Fundação de Estudos e Pesquisas Socionômicas do Brasil, 1996.
- HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*; organização The Peter F. Drucker Foundation; São Paulo: Futura, 1997.
- KAUFMAN, A. *Teatro pedagógico: bastidores da iniciação médica*. São Paulo: Ágora, 1992.
- MARTIN, E. G. J. L. *Moreno: psicologia do encontro*. São Paulo: Duas Cidades, 1984.
- MENEGAZZO, C. M. *Dicionário de psicodrama e sociodrama*, São Paulo: Ágora, 1995.

Resumo

Este trabalho apresenta a **Socionomia**, nova ciência social que traz no seu corpo teórico uma proposta revolucionária de **planificação social** a partir do manejo nos vínculos, através dos seus métodos e técnicas - poderosas ferramentas de Tecnologia de Gestão. Discorre sobre grupos no enfoque socionômico onde privilegia a ordem implicada e estratificada inerente aos processos dos organismos vivos. Explora conceitos essenciais da **Socionomia**, aplicando-os imediatamente no manejo dos vínculos, demarcando perspectiva interativa. Finalmente, a autora faz considerações sobre o profissional deste campo e conclui trazendo algumas reflexões sobre o assunto.

Palavras-Chave: Socionomia, Método Psicodramático, Ciências Sociais, Tecnologia de Gestão, Metodologia do Trabalho de Vínculos nas Organizações

Abstract

This work presents **Socionomy**, new social science that brings in its theoretical body a revolutionary proposal of **social planning** starting by the handling of the links through its methods and techniques - powerful tools of Administration Theological. Examines groups on the socionomic focus, which privileges the implied and layered order inherent to the processes of the alive organisms. Essential concepts of the **Socionomy** explored, they are immediately applied in the handling of the links, demarcating interactive perspective. Finally the author makes considerations on the professional of this field and she concludes by bringing some reflections on the subject.

Key-words: Socionomy, Psychodramatic Method, Social Sciences, Technological administration, Work Methodology of Links in the Organizations.