



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRÁSÍLIA - UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES**  
**CURSO: PSICOLOGIA**

**O PSICODRAMA SOCIOEDUCACIONAL: POSSIBILIDADES**  
**À APLICAÇÃO DA TEORIA MORENIANA NO CONTEXTO**  
**ORGANIZACIONAL**

**LARISSA RAMIRO BARBARINI**

**BRÁSÍLIA**

**NOVEMBRO DE 2009**

**LARISSA RAMIRO BARBARINI**

**O PSICODRAMA SOCIOEDUCACIONAL:  
POSSIBILIDADES À APLICAÇÃO DA TEORIA  
MORENIANA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do curso de  
Psicologia, do Centro Universitário  
de Brasília - UniCEUB, orientada  
pela professora Maria do Carmo de  
Lima Meira.

Brasília, Novembro de 2009.



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES  
CURSO: PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

---

Prof<sup>a</sup>. MSc. Maria do Carmo de Lima Meira

---

Prof<sup>a</sup>. MSc. Leida Maria de Oliveira Mota

---

Prof<sup>a</sup>. MSc. Maria Cristina Loyola

A Menção Final obtida foi:

SS

BRASÍLIA, NOVEMBRO DE 2009.



**Quadro *Operários* (1933), de Tarsila do Amaral**

*Melhor serem dois do que um, porque têm melhor paga pelo seu trabalho. Porque se um cair, o outro levanta o seu companheiro; mas ai do que estiver só; pois, caindo, não haverá outro que o levante. Também, se dois dormirem juntos, eles se aquecerão; mas um só, como se aquecerá? E, se alguém prevalecer contra um, os dois lhe resistirão; e o cordão de três dobras não se quebra tão depressa.*

*Eclesiastes 4:9-12 (Bíblia Sagrada)*

## DEDICATÓRIA

À Deus, o Autor da minha vida e Diretor da minha história.

Ao Rafael, meu marido e amor da minha vida! Por ser um só comigo.

Aos meus pais, Edson e Lina, por me amarem e apoiarem incondicionalmente.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela vida! Porque antes do meu nascimento o Senhor havia me escolhido e amado. Graças te dou porque o Senhor tem cuidado de mim em todo tempo. Obrigada Jesus, por ter me salvado! Obrigada Espírito Santo, por ser meu fiel companheiro! “Que darei eu ao SENHOR, por todos os benefícios que me tem feito?” (Salmo. 116:12).

Agradeço ao meu marido Rafael, por me apoiar na conclusão desse curso. Obrigada por entender (ou pelo menos se esforçar) as mudanças de humor e as crises existenciais! Obrigada por me fazer sorrir nos momentos de tensão, me acalmar nas noites de ansiedade, me animar quando eu quis desistir. Você, com sua alegria, serenidade e fé, me sustentou. Eu te amo para sempre!

Agradeço à minha família. Meus pais, Lina e Edson, por estarem sempre ao meu lado. Obrigada por todo investimento e confiança ao longo da minha vida. Vocês são meus exemplos de trabalho e persistência. Agradeço aos meus irmãos Márcia, Carol e Júnior. Tenho orgulho de vocês! Meus cunhados, Jeff, Carlos e Marina, por cuidarem de pessoas tão importantes para mim. Minhas lindas sobrinhas Fernanda e Giovanna, por alegrarem meus dias. Eu amo todos vocês!

Agradeço aos meus amigos e irmãos em Cristo da Comunidade Atos dos Apóstolos, por edificarem a minha vida e intercederem por mim.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Maria do Carmo, por ter aceitado a entrar nesse barco comigo! Obrigada por acreditar na possibilidade do Psicodrama Organizacional como um tema para a monografia. Agradeço sua atenção, paciência e carinho.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Leida Mota, por abrir meu caminho na Psicologia! Seu apoio foi fundamental na elaboração deste trabalho e na minha formação como uma psicóloga. Sua paixão me inspira! Obrigada pela compreensão, amizade e apoio.

Agradeço aos colegas de caminhada e aos amigos que fiz ao longo do curso.

Agradeço aos pacientes e clientes, por me mostraram o que realmente é a Psicologia.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>CAPÍTULO I - A HISTÓRIA DE J. L. MORENO E DO PSICODRAMA</b>	7
1.1 – Aquecimento: Preparação à Ação	7
1.2 – Dramatização e Compartilhamento: o Reconhecimento da Platéia	14
1.3 – Processamento: Socionomia, a Teoria de J. L. Moreno	19
<b>CAPÍTULO II – O CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES</b>	23
2.1 – O Contexto das Organizações: uma Conserva Cultural?	23
2.2 – A Atuação do Psicólogo Organizacional	29
2.3 – A Psicologia do Trabalho	30
2.4 – A Psicologia Organizacional	33
2.4.1 – Comportamento Organizacional Micro	34
2.4.2 – Comportamento Organizacional Meso	36
2.4.3 – Comportamento Organizacional Macro	37
2.5 – A Gestão de Pessoas	39
<b>CAPÍTULO III – O PSICODRAMA SOCIOEDUCACIONAL: UM CAMINHO POSSÍVEL À TEORIA MORENIANA</b>	42
3.1 – O Psicodrama nas Organizações	42
3.2 – Maria Alicia Romaña e o Psicodrama Pedagógico	46
3.3 – O <i>Role-playing</i>	48
3.4 – O Jogo Dramático	51
3.5 – A Dramatização e o Teatro Espontâneo	54
3.6 – O Sociodrama	56
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	59
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	62

## RESUMO

Este estudo insere-se no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), e faz interfaces com o Psicodrama. Partimos dos pressupostos teóricos de J. L. Moreno, com o objetivo de aproximar sua metodologia à realidade das organizações. Discutimos, a partir daí, a aplicabilidade da teoria e das técnicas psicodramáticas no cenário empresarial. Ao estudar o Psicodrama, nota-se que o seu desenvolvimento seguiu o mesmo trajeto dos acontecimentos da vida do seu autor. Moreno não restringiu a sua prática ao consultório, mas atuou em diferentes contextos sociais, como escolas, hospitais e no próprio teatro. Propôs um novo paradigma de combate à Conserva Cultural, ou seja, a tudo aquilo que se encontra terminado, impossibilitando a criatividade. O mundo organizacional pode ser comparado ao que Moreno chamou de Conserva Cultural, uma vez que, a despeito das constantes mudanças, cristaliza a atuação de seus profissionais. Aos trabalhadores são demandadas diversas competências, em um universo capitalista de alta competitividade, onde a ordem é produzir. Tais fatores são, muitas vezes, responsáveis pelo adoecimento no trabalho e, também, por impedir sua espontaneidade. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é a área que investe em ações que beneficiam tanto a empresa quanto o trabalhador. Para tanto, o Psicodrama, por contemplar o aspecto grupal, sem perder o foco no indivíduo em sua singularidade, apresenta-se como uma gama de intervenções cabíveis às organizações. O *role-playing*, os jogos dramáticos e o sociodrama são exemplos dessas possibilidades. Concluímos assim, que o Psicodrama Socioeducacional é um caminho possível à realidade empresarial, permitindo que o trabalhador reconquiste sua espontaneidade, desenvolvendo grupos de trabalho sinérgicos e fortalecendo a organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** psicodrama, Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e criatividade.

Atualmente, o mundo do trabalho é influenciado diretamente por fatores sociais, econômicos e políticos, bem como pela globalização e pelo advento de novas tecnologias. Tais mudanças interferem, por sua vez, na organização do processo de trabalho, que passa a ser ditado pelas necessidades de um mercado moderno, que demanda do sujeito uma formação especializada e uma atuação competitiva, para que a produtividade e a lucratividade sejam mantidas (Almeida, 2004).

Este cenário é constituído por avanços e transformações que, no que se refere ao fator humano, muitas vezes, implicam em contradições. Se, por um lado, as empresas buscam por diversidade e autonomia em seus colaboradores, e valorizam a inovação em seus procedimentos, por outro lado, o aumento da produtividade é cada vez mais demandado do sujeito, delimitando seu potencial criador, levando-o a um espaço de conflitos de valores (Fator, 2005).

De acordo com Almeida (2004), o mercado empresarial requer do trabalhador “uma série de habilidades e atitudes, como flexibilidade, capacidade de decisão, iniciativa, inovação, autonomia, trabalho em equipe e tantas outras, sem esquecer a rapidez do ritmo moderno e a rapidez das mudanças” (p. 48). De maneira que, conforme a autora, são apresentados vários desafios diante deste sujeito, que deseja assegurar a sobrevivência da família, mas também a manutenção da sua identidade. Para tanto, torna-se fundamental a busca por novas alternativas para sua atuação profissional, descobrindo significado para o seu esforço despendido.

Fator (2005) aponta que este conflito, que se estabelece na identidade do sujeito, perpassa pelas condições de ser e estar trabalhador, demonstrando que sua prática cotidiana não corresponde a sua representação social, especialmente se esta última não possibilitar ao indivíduo manter-se em sua espontaneidade criadora. Pois é esta que, conforme a autora, “interfere na representação de seus papéis profissionais, facilitando ou dificultando essas

ações” (p. 44). De maneira que, o trabalhador, ao desempenhar um papel que não está consciente para si, tem sua identidade comprometida, e a permanência nesta atuação culmina em estados de desgaste e estresse.

Khoury (2005) corrobora com essa idéia, afirmando que a contemporaneidade, impregnada de aspectos como a globalização, digitalização, virtualidade e pressão para mudança, afeta diretamente as relações interpessoais dentro das organizações. O autor acrescenta que “geralmente observamos nas organizações pessoas aceitando um papel profissional sem consciência de seu significado, desempenhando-o de forma convencional, totalmente presas a padrões de comportamento (estereotipado), sem a liberação de suas potencialidades (espontaneidade e criatividade)” (p. 117).

Codo e Vasques-Menezes (2000) discorrem sobre este estado de alienação em que se encontra o trabalhador, que deixa de visualizar todo o processo de trabalho, para buscar a lucratividade aclamada pelo capitalismo. O trabalho, para os autores, “é uma relação de dupla transformação, geradora de significados” (p. 12), e ocupa uma posição estruturante na vida do homem, que por sua vez, tem poder de gerar sentidos. O rompimento desta relação promove o comparecimento do sofrimento psíquico no âmbito do trabalho, comprometendo toda a vida do sujeito (Vasques-Menezes, 2002).

Ora, se na atualidade, o trabalho passa a ser apenas uma fonte de sobrevivência e, não um estruturante da identidade do sujeito, estaríamos retrocedendo à era das máquinas, em uma pré-Revolução Industrial? E como fica a chamada Era da Inovação, tão aclamada no presente século? Seria uma era de inovação de processos, equipamentos e gestões, mas de estagnação no desenvolvimento do sujeito e das relações humanas no trabalho?

Estes questionamentos motivaram o desenvolvimento do presente trabalho, juntamente com o desejo por compreender o papel do psicólogo organizacional, enquanto um mediador entre o trabalho e o homem em sua singularidade. O tema surgiu na experiência

adquirida no estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, sob a supervisão da Professora Leida Maria de Oliveira Mota, onde as ações promovidas em empresas são orientadas pela Teoria de J.L. Moreno, o Psicodrama. Tal possibilidade foi enfatizada pelo interesse despertado nas aulas de Psicodrama, ministradas pela Professora Maria do Carmo de Lima Meira.

Partimos do pressuposto de que o Psicodrama, a despeito de sua usualidade clínica, possibilita diversas formas de trabalho nas organizações e demais instituições sociais, não apenas como um eficaz recurso pelo uso de suas técnicas, mas também pelo seu embasamento teórico acerca dos grupos.

Moreno concebia o Homem como um ser social, em relação com o outro. Esta compreensão das relações interpessoais é a base da sua teoria, que visa investigar o comportamento social e grupal (Gonçalves *et. al.*, 1988). Não satisfeito com as abordagens individuais, Moreno desenvolve o Psicodrama que atende não apenas o sujeito, mas o grupo em que este está inserido. Para ele, a espontaneidade e a criatividade são recursos inatos ao homem, que predispõem seu desenvolvimento, no entanto, são afetados por ambientes constrangedores e contextos sociais rígidos (Gonçalves *et. al.*, 1988).

É possível afirmar que a construção do trabalho de J. L. Moreno seguiu o curso de sua vida. Quando jovem, ainda cursando a faculdade de Medicina, Moreno gostava de contar histórias para as crianças nos jardins de Viena, estimulando a dramatização e os jogos de improviso, provocando ações espontâneas (Gonçalves *et. al.*, 1988), na tentativa de “plantar sementes de uma revolução criadora” (Moreno, 1934). A partir de um trabalho com prostitutas vienenses, que tinha por finalidade dar mais dignidade à classe de trabalhadoras, Moreno concluiu que um indivíduo pode ser agente terapêutico do outro. O projeto que culminou em uma espécie de sindicato, possibilitou a observação de aspectos como a autonomia do grupo e a existência de uma estrutura grupal (Moreno, 1934).

Posteriormente, atuou como médico junto aos refugiados tirolezes, em Mittendorf, onde, ao identificar as interações entre os elementos do grupo, propôs ao governo austríaco uma reorganização grupal, visando diminuir os conflitos existentes (Gonçalves *et al.*, 1988). Nos Estados Unidos, Moreno trabalhou em uma escola de reeducação de moças, utilizando questionários e *role-playing*, para arranjar o grupo, conforme as afinidades de seus membros. Utilizou, ainda, seus métodos na seleção de oficiais americanos na Segunda Guerra Mundial.

Em suas realizações com os mais diversos grupos, bem como, no atendimento aos pacientes, Moreno valorizava o conteúdo apresentado por cada indivíduo, discutindo as possibilidades viáveis ao tratamento (Marineau, 1992). Na sua teoria e nos métodos criados por ele, a dinâmica grupal tem lugar fundamental, no qual se encontra o sujeito, que é capaz de desempenhar os mais diversos papéis, quando não se encontra alienado de sua espontaneidade e criatividade (Gonçalves *et. al.*, 1988).

Partindo da breve síntese do trabalho de Moreno junto aos grupos sociais, é possível aproximar psicodrama ao contexto das organizações. Retomando a discussão acerca da crise de identidade do trabalhador contemporâneo, podemos citar Moreno (1997), ao afirmar que “um indivíduo altamente espontâneo tirará o maior proveito dos recursos que tem à sua disposição, como inteligência, memória, aptidões, e pode suplantar em muito um indivíduo que é superior nesses recursos, mas deles tira o mínimo proveito” (p. 142). Desta forma, a alienação acerca de si mesmo, da sua espontaneidade e de seu potencial criador, prejudicará seu desempenho profissional, como será fonte de sofrimento psíquico.

Sobre esta questão, Fator (2005) assinala que é necessário promover um posicionamento crítico por parte do sujeito, devolvendo-lhe as possibilidades de criar e transformar constantemente, a partir da recuperação da sua espontaneidade, uma vez que:

O mundo real não comporta uma única visão da realidade. Estamos na época da diversidade, da desigualdade e das diferenças, que exigem das organizações, das

peças e dos grupos novas abordagens para entender e enfrentar múltiplos desafios.

Vivemos na pluralidade (p. 11).

Segundo Datner (2005), são exigidas dos funcionários competências como autonomia, criatividade e inovação, mas apenas os métodos de intervenção grupal podem subsidiar o desempenho desse papel profissional. A autora apóia-se nos princípios do sociodrama, para discorrer sobre uma “ação co-decida, co-planejada e co-desenvolvida” (p. 21), de forma que os membros do grupo, uma vez integrados, podem juntos discutir as melhores alternativas de transformação e, a partir daí, um trajeto transitável ao coletivo.

O Psicodrama Socioeducacional, como é nomeado pela Federação Brasileira de Psicodrama, apresenta diversas vantagens: trabalhar concomitantemente a relação inter e intrapessoal, alinhar a cultura organizacional ou revê-la, auxiliar o planejamento estratégico, realizar *coaching*, aumentar o comprometimento com resultados a serem alcançados, desenvolver equipes (Drummond e Souza, 2008).

Baseados no exposto, o objetivo do presente estudo é investigar a aplicabilidade do Psicodrama Socioeducacional no contexto organizacional, analisando as possibilidades teórico-práticas que o trabalho de J. L Moreno confere às organizações.

Assim, nosso trabalho estrutura-se da seguinte maneira:

- a) Capítulo I: discorreremos sobre a trajetória histórica de Moreno na criação do Psicodrama, apresentando uma revisão bibliográfica acerca da Teoria Socionômica e suas grandes áreas de estudo: a Sociodinâmica, a Sociometria e a Sociatria (Psicodrama, Sociodrama e Psicoterapia de Grupo);
- b) Capítulo II: apresentaremos o atual contexto organizacional e de que forma a Psicologia Organizacional e do Trabalho está organizada;
- c) Capítulo III: examinaremos as possibilidades de aplicação da teoria e das técnicas psicodramáticas nas organizações.

Deste modo, o presente estudo se justifica pela necessidade de ampliação do conhecimento acerca do Psicodrama Socioeducacional, bem como da forma como este possibilita o desenvolvimento profissional e a promoção em ações relacionadas à Gestão de Pessoas e à Qualidade de Vida no Trabalho.

## CAPÍTULO I

### A HISTÓRIA DE J. L. MORENO E DO PSICODRAMA

O trabalho de J. L. Moreno seguiu a trajetória de sua vida pessoal, uma vez que em sua história estão situados os primórdios do Psicodrama, enquanto teoria e técnica psicoterápica (Gonçalves *et. al.*, 1988). Os lugares onde Moreno viveu e as pessoas com quem se relacionou são ferramentas fundamentais para a compreensão da filosofia de um autor criativo e inovador à sua época, um autor que se autodenominou “a controvérsia” (Moreno, 1953, *In* Marineau, 1992, p. 9), um homem visionário e ousado que acreditava que “um procedimento verdadeiramente terapêutico deve ter como objetivo toda a espécie humana” (Moreno, 1934, p. 117).

René F. Marineau (1992), ao discorrer sobre a biografia de Moreno, propõe uma interessante divisão dos fatos relevantes em sua vida, que utilizaremos no presente trabalho: ao primeiro momento que cobre sua origem familiar, infância e o princípio de seu trabalho na Europa, o autor chama de Processo de Aquecimento, utilizando-se do conceito de Moreno para a etapa inicial do trabalho psicodramático; ao segundo momento, o autor dá o nome de Ação e Compartilhamento, outros termos morenianos, para os anos vividos nos Estados Unidos, quando sua filosofia, teoria e técnica se desenvolveram, ganhando prestígio e reconhecimento. Acrescentamos um terceiro tópico destinado ao esclarecimento da Teoria Socionômica, o qual denominaremos de Processamento, etapa didática do Psicodrama.

#### **1.1 – Aquecimento: Preparação à Ação**

J. L. Moreno nasceu em 18 de maio de 1889, em Bucarest, na Romênia, e era filho de Moreno Nissim Levy e Paulina Iancu, ambos de origem judaica e pais de outros cinco

filhos. Há, porém, outras versões para o nascimento do autor, e a principal delas, é a que Moreno (1985, *In* Marineau, 1992) conta que teria nascido em um navio sem bandeira que navegava no Rio Negro, em 1892, declarando-se, então, como um “cidadão do mundo”. Tal história pode ser interpretada como psicodramática, repleta de significados e interpretações subjetivas, proposta pelo próprio Moreno.

Aos cinco anos de idade, Moreno vivenciou um episódio marcante em sua vida, ao representar Deus, em uma brincadeira com outras crianças, que seriam seus “anjos”. O pequeno Jacob e seus amigos construíram o “céu”, em cima de uma grande mesa com várias cadeiras empilhadas, até alcançar o teto. No alto, Moreno sentou-se em seu “trono”, enquanto seus “anjos” cantarolavam, e um deles perguntou “por que você não voa”, ao que Moreno respondeu esticando os braços e caindo cadeiras abaixo, terminando no chão com o braço direito quebrado. Segundo Marineau (*ibid*), Moreno se reconheceu como diretor e protagonista em seu primeiro Psicodrama, apontando o “céu” como o palco e as outras crianças como egos auxiliares.

Conforme Gonçalves *et. al.* (1988), Moreno afirmava que naquele episódio da brincadeira de ser Deus estava o embrião de sua idéia de espontaneidade como centelha divina nos homens. Segundo Yozo (1996), Moreno utilizou de um jogo dramático, conceito que será retomado no Capítulo III, para brincar de ser Deus, e a partir da própria vivência concluiu que a criança não tem sua espontaneidade comprometida por censuras e normas sociais como o adulto, e ainda que “a espontaneidade é o fator primordial para uma existência saudável e o indivíduo espontâneo amplia sua capacidade criadora” (Moreno, 1975, *In* Yozo, 1996, p. 15).

Para Moreno (1975), a “espontaneidade é a capacidade de responder a uma situação de forma adequada, uma vez que não se trata apenas de um processo intrapessoal, mas de um fluxo de sentimentos na direção do estado de espontaneidade da outra pessoa” (p.132), tendo

por resultado uma situação interpessoal. Conforme o autor, o bebê nasce dotado de espontaneidade, pois o nascimento requer o mínimo de fator *e*, como ele chamou, para que a criança sobreviva. Segundo Moreno (1975), “o momento do nascimento é o grau máximo de aquecimento preparatório do ato espontâneo de estar nascendo para um novo ambiente a que o nascituro terá que ajustar-se rapidamente” (p. 105). Esclarece que as principais condições favoráveis à presença do fator *e* são as novidades em um dado contexto, de forma que situações inéditas exigem da pessoa novas respostas adequadas, dando maior espaço à espontaneidade. Enquanto em um universo previsível, com grande probabilidade de repetições de eventos, irá inibir o aparecimento do fator *e* nas reações do sujeito, influenciando negativamente sua criatividade.

Pouco tempo depois do episódio de ser Deus, a família de Moreno mudou-se para Viena por motivos econômicos, onde ele adaptou-se com facilidade. No ano de 1905, a família mudou-se novamente, e desta vez para Berlim, lugar que Moreno, com 14 anos de idade, morou por apenas três semanas, voltando à Viena para morar com amigos. Naquela época, Moreno teve que lidar com a difícil separação dos pais, rebelando-se contra Deus, a escola e o sistema político, passando por um período de dois anos distante de todos, em busca de respostas, através de suas diversas leituras religiosas (Marineau, 1992).

Moreno, já adulto, iniciou o Curso de Medicina, na Universidade de Viena, em 1909, retomando o seu contato com o mundo. Fez amizade com o estudante de Filosofia Chaim Kellmer, com quem formou a Religião do Encontro, baseada no anonimato, criatividade e encontros. Tinham por finalidade expressar sua rebeldia contra os costumes da época e, para tanto, “usavam barbas e viviam pelas ruas à maneira dos mais pobres” (Gonçalves *et. al.*, 1988). Posteriormente, quando se juntaram a eles outros três estudantes, fundaram a Casa do Encontro, que abrigava novos imigrantes refugiados. Moreno desempenhava o papel de líder,

de forma espontânea, coordenando as freqüentes discussões entre os associados sobre temas espirituais (Marineau, 1992).

Certo dia, Moreno (1934) andava por um jardim em Viena, quando começou a observar as crianças brincando e começou a contar-lhes uma história, o que veio a ser seu passatempo preferido. Moreno afirmava que “por detrás da tela de contos de fadas contados às crianças e da encenação dos sociodramas de uma nova sociedade, tentava plantar sementes de uma pequena revolução criadora” (p. 26). Ali também estavam as sementes da idéia de atuar, bem como da importância do grupo.

Em 1913, a Psicoterapia de Grupo começa a se desenvolver, quando Moreno, juntamente com o médico Wilhelm Gruen e o editor de jornal Carl Colbert, iniciaram um trabalho com as prostitutas vienenses, uma classe de pessoas segregadas por sua ocupação. Eram realizados encontros semanais com prostitutas divididas em grupos de oito ou dez, para a discussão de temas relativos a situações enfrentadas por elas. O objetivo principal era o de dar mais dignidade à classe de trabalhadoras, culminando na organização de um sindicato da categoria. Moreno concluiu que um indivíduo pode ser agente terapêutico do outro e, ainda, pode observar aspectos como a autonomia do grupo e a existência de uma estrutura grupal, relevantes à Psicoterapia de Grupo, método que desenvolveria posteriormente (Moreno, 1934).

Nesse mesmo período, Moreno publicou o livro *Convite a um Encontro*, influenciado pelo trabalho de Buber que afirmava que no princípio era a relação, ao que Moreno discordava, ao afirmar que no princípio era a ação e o grupo (Marineau, *ibid*). Moreno (1934) esclarece o conceito de encontro:

Foi quando eu elaborei o que talvez seja a definição mais simples de relações interpessoais: “Um encontro de duas pessoas: olhos nos olhos, face a face. E quando estiver próximo, arrancarei seus olhos e os colocarei no lugar dos meus e arrancará

meus olhos e os colocará no lugar dos seus, então olharei para você com seus olhos e olhará para mim com meus olhos” (p. 37).

Por volta de 1915, Moreno trabalhou em um campo de refugiados, em Mittendorf, que abrigava mais de dez mil pessoas que fugiram de suas casas, devido à Primeira Guerra Mundial. Ele observou que a comunidade se organizava em cabanas, cada uma alojava diversas famílias e um homem era responsável pelo bem-estar de todo o grupo. O governo austríaco atendia às necessidades de saneamento, segurança e subsistência, além da criação de uma fábrica de sapatos, onde muitos ali foram empregados. Todavia, as pessoas eram acomodadas em barracas sem que fatores como afinidades, estilo de vida, posição social, fossem levados em conta, de forma que não havia um planejamento social e psicológico. Moreno (1934) afirmou que as pessoas, de origens diferentes, “foram colocadas para viver juntas, sem seleção prévia, sem conhecer o novo meio-ambiente, desajustadas mesmo em suas vidas” (p. 38). Nessa experiência, Moreno desenvolveu a capacidade de observar grandes grupos, e sugerir soluções para os problemas apresentados, dando os primeiros passos em direção à Sociometria (Marineau, 1992). Em 6 de fevereiro de 1916, ele escreve, então, ao Ministério do Interior Austro-Húngaro, em Viena, apresentando-lhes o primeiro plano sociométrico, propondo uma reorganização de cada grupo, com o objetivo de diminuir o atrito entre os habitantes (Moreno, 1934).

No ano de 1918, Moreno formou um grupo com poetas, filósofos e sociólogos, todos intelectuais que apreciavam literatura e freqüentavam cafés famosos, e juntos, criaram um jornal chamado *Daimon*. Moreno era editor e escreveu alguns artigos que lhe proporcionaram um público que jamais havia tido (Marineau, 1992).

Em 1920, dedicou-se à carreira de médico, em Bad Vöslau, onde conheceu a jovem Marianne Lörnitzo, com quem manteve um intenso relacionamento. No mesmo período, publicou a obra *As Palavras do Pai*, despertando raiva em alguns de seus opositores, que o

chamavam de megalomaníaco e narcisista. Entretanto, Moreno permaneceu com sua filosofia de anonimato e atendia seus pacientes com métodos pouco convencionais, freqüentando as casas de pacientes para discutir meios para o tratamento, utilizando o que ele chamou de Teatro Recíproco. Os membros da família e amigos próximos eram convidados para dramatizar as situações geradoras de sofrimento, permitindo a liberação através do riso (Marineau, *ibid*).

À medida que Moreno afasta-se da prática da Medicina Tradicional e também do grupo literário do *Daimon*, ele aprofunda-se na investigação da espontaneidade, através de sua ênfase no teatro, aproximando-se de artistas que se reuniam regularmente. Em um contexto de pós-guerra, em que a Áustria estava sem liderança, Moreno organizou uma apresentação provocativa no teatro, que tinha por objetivo levar os presentes a discutirem sobre o futuro do país. Quando as cortinas se abriram, diante de um público bem diverso, Moreno estava só no palco, vestido de bobo da corte, ao lado de um trono, onde haviam uma coroa e um manto de púrpura. Moreno disse que procurava um rei e propôs aos que aspirassem pela liderança, que subissem ao palco e apresentassem as suas idéias. Apesar das críticas recebidas e do fracasso que foi a noite, ali se deu o primeiro Sociodrama, ou seja, “o método de ação profunda que lida com relações intergrupais e ideologias coletivas” (Moreno, 1975, *In* Marineau, 1992, p. 80). Percebe-se que Moreno novamente apresentou uma nova possibilidade para a aplicação da teoria que estava desenvolvendo sobre a dramatização, mostrando que através da espontaneidade e da participação grupal, era possível discutir novas possibilidades organizacionais para aquela situação.

Em 1922, Moreno fundou o Teatro Vienense da Espontaneidade, onde eram realizadas re-dramatizações de notícias diárias, usando a técnica do Jornal Vivo (Marineau, *ibid*). O Jornal Vivo, que mais tarde seria conhecido como a técnica do Jornal Dramatizado, constituía-se na junção do jornal com o teatro, uma vez que uma situação noticiada só é

valorizada no momento, como no teatro espontâneo, onde os acontecimentos são dramatizados de forma livre, sem ensaio prévio (Moreno, 1997).

Em 1923, o Teatro da Espontaneidade transforma-se em Teatro Terapêutico, através do reconhecimento do valor terapêutico da dramatização no famoso caso Bárbara-George. Bárbara sempre interpretava papéis doces e românticos, mas segundo seu marido George, em casa, ela agia de forma agressiva e violenta. Moreno, então, pede que Bárbara interprete o papel de uma prostituta assassinada por um estranho, e que continue desempenhando estes mesmos tipos de papéis. Após algum tempo, George relata a Moreno como sua esposa está mais calma e diferente (Gonçalves *et. al.*, 1988). Segundo Marineau (1992), o Teatro Terapêutico era uma abordagem inédita, que além da dramatização, o grupo atuava como parte essencial da terapia, de maneira que o Psicodrama foi ganhando forma. No princípio da sessão, ocorria a técnica de aquecimento, seguida pela dramatização e, por fim, o compartilhamento, quando a platéia era convidada a participar. Em 1924, Moreno publica o livro *O Teatro da Espontaneidade*, propondo quatro formas de teatro utilizadas por ele: o teatro de conflito, o teatro da espontaneidade, o teatro terapêutico e o teatro do criador.

Moreno era um homem de ação e sua abordagem foi sendo desenvolvida a cada experiência vivida por ele. A idéia de espontaneidade e o uso da dramatização estavam presentes em todas as suas tentativas de não apenas compreender, mas proporcionar uma melhoria na vida das pessoas. Foi assim com as crianças nos jardins de Viena, com o sindicato das prostitutas, com os refugiados de Mittendorf, com as famílias de Bad Vöslau e com o casal Bárbara e George. Moreno foi ousado e abriu um campo para uma Psicologia fora dos consultórios e longe dos divãs, e mesmo no início do seu trabalho, mostrando que um processo verdadeiramente terapêutico vai além do aspecto individual, alcançando espaços sociais, como a família e o trabalho.

## **1.2 – Dramatização e Compartilhamento: o Reconhecimento da Platéia**

No primeiro momento da vida de Moreno, na Europa, estavam as bases da Sociometria, da Psicoterapia de Grupo e do Psicodrama, mas o seu trabalho ainda estava para ser concretizado. Moreno havia feito alguns inimigos, devido às suas idéias revolucionárias e propostas provocativas. Além disso, apesar da filosofia de anonimato, a falta de reconhecimento em seu próprio país parecia incomodá-lo. Surge então uma possibilidade de mudança: a viagem para os Estados Unidos (Marineau, 1992).

Em 21 de dezembro de 1925, Jacob Levy Moreno partiu em direção aos Estados Unidos, com a esperança de que seus projetos se concretizassem, mas os primeiros anos naquele país não foram fáceis. Moreno não possuía visto americano para permanência e dependia do auxílio do irmão William, que também estava tentando se estabelecer em Nova York. Moreno não tinha domínio da língua inglesa e não estava habilitado para exercer sua profissão. Foi quando conheceu o Dr. Bela Schick, que lhe deu uma oportunidade de trabalhar no Hospital Monte Sinai, onde fazia apresentações espontâneas com as crianças.

Em 1927, realizou o exame para adquirir o certificado médico, obtendo êxito em sua segunda tentativa. Foi para Montreal, no Canadá, em busca de um visto temporário. Nesse mesmo período, conheceu Beatrice Beecher, que estava dando palestras de psicologia infantil no Hospital e interessou-se pelo seu trabalho de espontaneidade. Beatrice ofereceu-se para casar com Moreno, na tentativa de ajudá-lo na sua legalização naquele país, de forma que o casamento realizou-se em 1929 e o divórcio, cinco anos depois. O resultado dessa relação foi, além da cidadania americana de Moreno, a construção de uma relação de respeito e cooperação profissional (Marineau, 1992).

Moreno entra em uma nova fase de sua vida nos Estados Unidos. Agora como cidadão americano, médico e se relacionando com pessoas como William H. Bridge, Helen H. Jennings e Gardner Murphy, Moreno passou a dar palestras em universidades, fundou o

Teatro do Improviso e teria seu futuro livro *Quem Sobreviverá?* (1934) patrocinado (Marineau, *ibid*).

No ano de 1936, Moreno abriu o Sanatório de Beacon, onde trabalhava como diretor, além de dar aulas como convidado em algumas universidades. Em 1938, casou-se com Florence Bridge, uma jovem médica, com quem teve uma filha, Regina Moreno. Florence não ocupou o lugar de musa que Moreno precisava. Por outro lado, ele era idolatrado pela moça. Em 1941, Moreno conheceu Celine Zerka Toeman, a mulher que superou todas as suas expectativas e se tornaria sua sócia e companheira constante. Ainda casado com Florence, de quem se divorciou apenas em 1948, Moreno estabeleceu uma profunda relação com Zerka, que se tornou responsável pelo escritório do Instituto e Teatro de Psicodrama, fundado também em 1936, em Nova York. No sanatório, Zerka rapidamente tornou-se “o *alter ego* de Moreno, sua inspiração, co-terapeuta, parceira de pesquisas e acima de tudo seu verdadeiro amor” (Marineau, 1992, p. 113). Eles se casaram em 1949 e tiveram um filho, Jonathan, a quem educaram através de técnicas psicodramáticas e *role-playing*.

Moreno sempre se interessou pelo desenvolvimento individual e em grupo, como relata sua própria história. Em 1932, apresentou à Associação Psiquiátrica Americana os resultados da pesquisa que desenvolveu na prisão de Sing Sing. Através de entrevistas e questionários, Moreno analisou trinta variáveis para cada prisioneiro, com a finalidade de classificá-los conforme seu processo de reabilitação. Com a realização dessa análise e a apresentação de resultados convincentes, a Sociometria foi introduzida como um instrumento de terapêutica grupal.

Depois do sucesso em Sing Sing, Moreno foi designado Diretor de Pesquisa na Escola para Educação de Moças do Estado de Nova York, em Hudson. Na escola, além da análise sociométrica, pode aplicar os princípios da espontaneidade, utilizando os resultados para organizar as moças de acordo com afinidades. As alunas participavam ativamente do

processo, escolhendo, inclusive, a líder para cada grupo. Moreno desenhou mapas e elaborou sociogramas, que descreviam os diferentes tipos de interação, além de começar a usar o *role-playing* e o Psicodrama para mudanças de atitudes individuais (Marineau, 1992).

A Sociometria é o método científico que tem por objetivo medir as relações interpessoais de um grupo, envolvendo a investigação de aspectos psicológicos, por meio de uma metodologia experimental, com os resultados apresentados em fórmulas matemáticas e gráficos (Marineau, *ibid*). Através desses dados, é possível compreender regras das relações entre as pessoas em um dado contexto. Gonçalves *et. al.* (1988) esclarecem que existem quatro etapas para a aplicação do teste sociométrico, a saber: (a) os componentes do grupo devem escolher o critério a ser mensurado de forma consensual; (b) cada indivíduo deve fazer escolhas positivas, negativas e indiferentes, explicando o motivo; (c) o grupo deve indicar como será escolhido por cada um e o porquê; e, (d) leitura de cada uma das escolhas e elaboração do Sociograma, que é a representação gráfica daquilo que os indivíduos concordaram e discordaram entre si. Após esse momento, é necessário tempo e espaço adequado para que, se for o caso, haja confronto e esclarecimento entre as pessoas, para uma posterior elaboração individual e grupal.

A Sociometria foi reconhecida pelo seu valor diagnóstico, abrindo espaço para Moreno avançar na divulgação de suas teorias. Em 1937, ele criou o periódico Sociometria: Um Jornal das Relações Interpessoais, conquistando um grande público e consagrando a carreira de J. L. Moreno. Durante a Segunda Guerra Mundial, a Sociometria evoluiu e foi utilizada como um método seguro para a seleção e instrução de oficiais. Marineau (1992) afirma que “a sociometria e a terapia de grupo foram estimadas como recursos apropriados para a seleção de pessoal e para elevar o moral das tropas” (p. 127).

Devido ao desenvolvimento da Sociometria, a Psicoterapia de Grupo também ganhava mais espaço e se consolidava como uma importante forma de trabalho das relações

interpessoais do processo grupal. Segundo Moreno (1975), a Psicoterapia de Grupo antecede a terapia individual, visto que se reconheceu desde cedo a facilidade na resolução de problemas individuais dentro do grupo. Seu principal objetivo é favorecer a integração do indivíduo face às forças controladoras que o cercam, e facilitar a integração do grupo, de maneira recíproca, de modo que a regra fundamental é a interação livre e espontânea entre todos os participantes do grupo. Moreno (1975) afirmava que a Psicoterapia de Grupo era revolucionária, frente aos métodos terapêuticos da época, uma vez que três princípios se diferenciavam: (a) o *locus* da terapia, que sai do sujeito para o grupo; (b) o agente de terapia, que deixa de ser o terapeuta ou a pessoa que cura, para ser qualquer sujeito do grupo e; (c) o veículo da terapia, que passa a encontrar lugar em todo e qualquer elemento do grupo, ao invés de ser centrado em uma pessoa.

O Psicodrama, que seria a alma da teoria moreniana, tornou-se uma forma das pessoas explorarem suas vidas, ganhando popularidade, graças ao trabalho desenvolvido no Sanatório de Beacon. Ali foi construído o primeiro Teatro de Psicodrama, no início dedicado aos pacientes internados, mas posteriormente aberto para outras pessoas que desejavam resolver conflitos (Marineau, 1992).

Conforme Moreno (1975), “o Psicodrama coloca o paciente num palco, onde ele possa exteriorizar os seus problemas com a ajuda de alguns atores terapêuticos” (p. 231). O autor explica que o método pode ser utilizado com pessoas de todas as idades e ser adaptado a qualquer tipo de situação, seja pessoal ou de grupo, uma vez que “o psicodrama é a sociedade humana em miniatura”, permitindo o desempenho dos mais diversos papéis.

Segundo Gonçalves *et. al.* (1988), o método psicodramático constitui-se em três aspectos: contextos, instrumentos e etapas. O contexto é o conjunto de vivências de sujeitos em dado espaço-temporal, e pode ser social, grupal ou dramático. O Contexto Social é aquele real, de um espaço concreto, com características históricas e culturais. O Contexto Grupal é

formado pela realidade do grupo em questão, dentro de um tempo e espaço delimitados. E o Contexto Dramático é composto pela realidade dramática, no espaço do “como se”, da imaginação e fantasia. Os instrumentos são meios utilizados na realização do Psicodrama e no uso de técnicas psicodramáticas, e ao todo são cinco: (a) Cenário; espaço onde ocorre a dramatização; (b) Protagonista, aquele que representa o papel, seja individual, seja simbolizando os sentimentos comuns ao grupo; (c) Diretor, o terapeuta que facilita o processo; (d) Ego-auxiliar, que pode atuar junto ao protagonista, observar a cena ou auxiliar o diretor e; (e) Público, que é a platéia, formada pelos demais participantes do grupo. As etapas do Psicodrama são: o aquecimento, a dramatização e o compartilhamento. O aquecimento é o momento da preparação para a ação dramática, e pode ser inespecífico ou específico. A dramatização é a ação em si, o protagonista vai representar aquilo que emergiu do grupo ou de si mesmo. E, por fim, o compartilhamento, momento em que o protagonista expressa seus sentimentos, e ainda, os participantes do grupo expõem as suas experiências pessoais e aspectos que lhes mobilizaram.

Moreno foi também o criador do Sociodrama e, conforme Marineau (1992), é definido como:

O tratamento psicodramático de problemas sociais. (...) A diferença entre Psicodrama e Sociodrama é tanto estrutural como de finalidade. O Psicodrama lida com um problema em que um indivíduo em particular ou um grupo de indivíduos (psicodrama de família) estão engajados de forma privada. O Sociodrama lida com problemas em que o aspecto coletivo da questão é posto no primeiro plano, e a relação particular fica num plano de fundo (p. 168).

Moreno (1975) esclareceu que o Sociodrama nasceu, a partir da necessidade de um Psicodrama que atendesse às demandas coletivas, uma vez que “o verdadeiro sujeito de um sociodrama é o grupo” (p. 413). O Sociodrama está indicado para um grupo já organizado

pelos papéis culturais e sociais, apresentados de forma generalizada, e que todos os componentes do grupo, inseridos na mesma cultura, compartilhem da mesma definição dos papéis.

### **1.3 – Socionomia: a Teoria de J. L. Moreno**

O Sociodrama, juntamente com a Psicoterapia de Grupo e o Psicodrama, são os métodos que compõem a Sociatria, que é a terapêutica das relações sociais. Ao longo de sua vida, Moreno desenvolveu a Teoria Socionômica, composta por três grandes áreas de estudo apresentadas: a Sociodinâmica, a Sociometria e a Sociatria (Gonçalves *et. al.*, 1988). De forma que, o uso do termo Psicodrama como a teoria de J. L. Moreno, constitui-se uma metonímia, representando mais do que a técnica em si, mas todo o trabalho do autor. Para fins de esclarecimento, utilizaremos o termo Psicodrama, para fazer referência à teoria de Moreno.

A Socionomia ocupa-se com “o estudo das leis que regem o comportamento social e grupal” (Gonçalves *et. al.*, 1988, p. 41), sendo que a visão moreniana de Homem é a de um indivíduo social, em relação.

De acordo com a teoria moreniana, o bebê nasce em um sistema social que o recebe, e ele irá se desenvolver enquanto indivíduo, a partir do papel que irá desempenhar nesse contexto. Os familiares são os primeiros egos-auxiliares que auxiliam o sujeito na aprendizagem dos papéis, formando a sua “placenta social”, o lugar que permite a existência desse indivíduo, a Matriz de Identidade (Gonçalves *et. al.*, 1988).

Gonçalves *et. al.* (1988) apresentam as etapas da formação da Matriz, comumente condensadas em três, a saber:

a) Fase do Duplo: é a fase de indiferenciação entre a criança e a mãe, como se uma fosse parte da outra, de forma que a criança depende inteiramente desse Ego-auxiliar, o que Moreno (1975) chamou de “completa e espontânea identidade”;

b) Fase do Espelho: é a fase da simbiose, onde a criança se concentra no outro, esquecendo-se de si mesma, mas também, do reconhecimento do EU, quando a criança concentra-se em si mesma, deixando o outro;

c) Fase de Inversão: é a fase em que a criança e o outro já estão definidos, de forma que ela é capaz de tomar o papel do outro, bem como a troca concomitante de papéis.

Segundo Moreno (1975), “estas fases representam a base psicológica para todos os processos de desempenho de papéis e para fenômenos como imitação, a identificação, a projeção e a transferência” (p. 112). Baseado nesses princípios e influenciado, mais uma vez, pelo teatro, Moreno desenvolveu a Teoria dos Papéis, que complementaria sua prática psicodramática. O autor afirma que “um papel é uma experiência interpessoal e necessita, usualmente, de dois ou mais indivíduos para ser realizado” (p. 238).

Segundo Gonçalves et. al. (1988), os indivíduos desempenham papéis, de acordo com as suas funções sociais, tais como papéis profissionais, afetivos, familiares, etc. Moreno (1997) classifica os papéis em psicossomáticos, sociais e psicodramáticos. Os dois últimos correspondem às unidades de ação e são os papéis que a criança, já diferenciada do outro, é capaz de adotar para si, desempenhar e inverter com esse outro, de forma espontânea e criativa (Gonçalves et. al, 1988). Moreno (1934; 1997) afirma que o desenvolvimento de um novo papel é dado em três fases:

a) *Role-taking*: é a tomada do papel para si, por meio de imitação de exemplos disponíveis, ou seja, a adoção de um papel determinado, sem nenhuma alteração;

b) *Role-playing*: é jogar com o papél, interpretando-o com alguma variação, permitindo algum nível de criatividade;

c) *Role-creating*: é o desenvolvimento do papel, criando-o de forma espontânea, com total liberdade.

O *role-playing*, enquanto uma técnica, foi uma das mais utilizadas por Moreno nas práticas sociodramáticas e psicodramáticas, bem como a inversão de papéis e a dramatização. Foi também utilizada por outras abordagens, nas mais diversas áreas da Psicologia. Conforme Gonçalves *et. al.* (1988), outras técnicas criadas pelo autor, baseadas na formação da Matriz de Identidade, foram:

- a) Duplo: técnica em que o Diretor ou o Ego-auxiliar expressam sentimentos e idéias que o Protagonista não consegue colocar em ação, facilitando a elaboração do mesmo ao identificar-se com este duplo;
- b) Espelho: técnica em que o Protagonista vê o seu comportamento refletido através do Ego-auxiliar, que toma sua posição no cenário;
- c) Solilóquio: técnica em que o Protagonista, solicitado pelo Diretor, fala consigo mesmo em voz alta;
- d) Concretização: técnica que utiliza representação por meio de objetos, sentimentos, eventos, imagens ou pelo próprio Ego-auxiliar.

O Psicodrama foi reconhecido e ganhou espaços entre hospitais e universidades. Houve, então, a necessidade da criação de programas de formação de psicodramatistas, em Institutos e Academias, criados pelo próprio Moreno e, ainda, o desenvolvimento de uma associação para coordenar a classe. Para tanto, Moreno publicou o livro *Psicodrama*, em 1946, que seria seguido por outros volumes. Continuou produzindo, consolidando seu trabalho, viajando por outros países, disseminando sua filosofia e teoria, realizando congressos, empreendendo novos projetos. Jacob Levy Moreno morreu em maio de 1974, em Beacon, deixando mais que uma abordagem, mas um legado de novas alternativas à psicoterapia.

Marineau (1992) esclarece que escrever uma biografia para Moreno não foi uma tarefa fácil, uma vez que em sua vida, os fatos lendários e verdadeiros se misturam. Entretanto, aponta que, ao final dessa experiência, foi possível descobrir que muitos relatos

são reais, e mesmo a existência daqueles não tão exatos lhe permitiu a compreensão do que Moreno chamava de verdade poética e psicodramática: “esta verdade não visa nenhuma demonstração precisa de fatos, mas uma representação subjetiva da realidade” (p.11). De maneira que, a importância não está na precisão de datas e acontecimentos, mas na forma com que Jacob Levy Moreno dirigiu a história de sua vida, interpretando os papéis principais e como construiu um cenário de inúmeras possibilidades para o uso do Psicodrama. Sua teoria ganharia espaço em outras áreas do conhecimento, passando a ser aplicada em diversos contextos, como empresas, escolas e instituições sociais em geral.

## CAPÍTULO II

### O CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, estaremos abordando o cenário das organizações à luz do Psicodrama, com a finalidade de discutir este contexto por meio da produção teórica de autores da área, apresentando ainda, a compreensão da Psicologia acerca do mundo organizacional e do trabalho.

#### **2.1 – O Contexto das Organizações: uma Conserva Cultural?**

O Psicodrama está pautado na concepção de homem como um ser social, que só pode ser compreendido a partir das suas relações interpessoais e da forma em que está inserido em um grupo. Jacob Levy Moreno desenvolveu sua teoria, baseado no pressuposto de que a espontaneidade e a criatividade são recursos inatos a esse homem, que tem a tendência a responder de forma adequada frente a uma nova situação, ajustando-se às condições estabelecidas, de forma a produzir alternativas transformadoras, frente aos aspectos negativos (Gonçalves *et. al.*, 1988). Para Moreno (1975), essa adequação refere-se à capacidade de emitir respostas inovadoras, utilizando todos os meios acessíveis, ao invés de utilizar aquelas estereotipadas.

De acordo com Moreno (1975), esses fatores vitais são inibidos, diante de sistemas sociais rígidos, que apresentam uma alta probabilidade de eventos repetitivos e requerem do indivíduo reações costumeiras e previsíveis. Em um “universo fechado à novidade”, regido por leis absolutas e um elevado nível de inflexibilidade, não há lugar para o desenvolvimento da espontaneidade e criatividade, impedindo o crescimento individual. Ao discorrer sobre as

formas de espontaneidade e as condições favoráveis ao surgimento do fator *e*, Moreno (*ibid*) resume:

Assim, a resposta a uma nova situação requer senso de oportunidade, imaginação para a escolha adequada, originalidade de impulso próprio em emergências, pelo que deve responsabilizar-se uma especial função *e*. É uma aptidão plástica de adaptação, mobilidade e flexibilidade do eu, indispensável a um organismo em rápido crescimento num meio em rápida mudança (p. 143).

Moreno, no entanto, sinaliza que, mesmo o resultado de um processo criativo pode cristalizar-se, tornando-se o que ele chamou de Conserva Cultural (Gonçalves *et. al.*, 1988). Ou seja, toda ação finalizada, que atinge tal qualidade que deixa de ser questionada, tornando-se permanente e definitiva, sejam costumes, comportamentos ou objetos, constitui uma Conserva Cultural (Moreno, 1975). Gonçalves *et. al.* (1988) afirmam que, para que a criatividade compareça, é preciso que as Conservas Culturais “constituam somente o ponto de partida e a base da ação, sob pena de se transformarem em seus obstáculos” (p. 48).

Face ao exposto, é possível traçar uma comparação entre o que Moreno chamou de Conserva Cultural e o paradoxal contexto das organizações. Paradoxal por que, se por um lado é palco de constantes mudanças e avanços, por outro, pode se tornar um ambiente social constrangedor à saúde do trabalhador, perturbando-lhe a espontaneidade (Almeida, 2004). Esta ambigüidade comparece em pleno Século XXI, quando é possível encontrar, desde organizações que ainda seguem o modelo mecanicista da Era Clássica da Administração, até organizações chamadas de pós-burocráticas, tais como as organizações virtuais e organizações sem-fronteiras (Zanelli e Bastos, 2004).

Atualmente, fala-se muito em inovação e diversidade e, cada vez mais, as empresas procuram por funcionários criativos e autônomos (Almeida, 2004), mas, por outro lado, a busca por alta produtividade e lucro a curto prazo afetam aspectos como a motivação,

satisfação e comprometimento organizacional, acarretando prejuízos à identidade profissional do sujeito.

Conforme Codo e Vasques-Menezes (2000), o trabalhador do mundo capitalista encontra-se alienado quanto ao seu processo de trabalho, uma vez que o produto vislumbrado é tão somente a lucratividade. Para os autores, o trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, onde o trabalhador, por meio de sua ação, modifica a realidade, atribuindo significado às coisas. Ora, se os sentidos que perpassam o processo do trabalho são retirados do indivíduo, logo a sua identidade está comprometida.

Entretanto, o capitalismo não é uma causa isolada para a transformação do processo de trabalho, mas parte de um conjunto de fatores que, a partir da segunda metade do século XX, destacaram-se no cenário econômico, político, cultural e social (Almeida, 2004). Segundo Castells (1999, *In Almeida, 2004*), o advento das novas tecnologias, principalmente da informática, propiciaram a globalização e continuam acelerando o modo de vida de toda a sociedade. A autora considera que “a revolução tecnológica propiciou a introdução de novas formas de divisão técnica e social de trabalho, levando à transformação do processo do trabalho, redefinindo o emprego e a estrutura ocupacional” (p. 30).

Castells (1999, *In Almeida, 2004*) discorre sobre a ambigüidade presente no universo organizacional, analisando “as tendências contraditórias observadas nas mudanças dos padrões de trabalho e emprego, ao longo das últimas décadas” (p. 31), resultantes da formação do novo paradigma informacional e do desenvolvimento da globalização. As contradições a que o autor se refere são os sinais de polarização social na sociedade capitalista, ou seja, se existem profissionais especializados e técnicos é porque, em contra partida, há um crescimento de profissões em serviços simples e não qualificados.

Desta forma, as transformações atingem, também, a capacitação requerida aos trabalhadores por meio de exigências do mercado, uma vez que é demandado aos

profissionais uma série de competências técnicas e atitudinais, como lidar com novas tecnologias e novos métodos de trabalho, lidar com pessoas, administrar o tempo, tomar decisão e resolver conflitos. Há também uma total reestruturação de ambientes empresariais, como a redução do quadro de pessoal, a mudança de processos e a difusão da tecnologia da informação, além do aparecimento de um novo paradigma de gestão (Almeida, 2004). A autora ainda discorre sobre a incerteza e insegurança, que permeiam a vivência dos trabalhadores, frente a tantas mudanças. Para Castells (1999, *In* Almeida, 2004), “o novo modelo de produção e administração global equivale à integração simultânea do processo de trabalho e à desintegração da força de trabalho” (p. 40), acentuando, assim, o desemprego, a má distribuição de renda e a desigualdade social.

Bastos e Lima (2002, *In* Bastos, 2006) corroboram com o exposto, ao afirmar que o contexto de mudanças do mundo do trabalho é constituído por aspectos como a crescente globalização, a elevada volatilidade, a hipercompetição, as mudanças demográficas e a explosão do conhecimento. Tais questões implicam, diretamente, em transformações organizacionais, principalmente no que diz respeito às estruturas e à gestão da força de trabalho. Quanto às estruturas, é possível assinalar que estas estão mais enxutas, devido a processos de terceirização e redução do quadro de pessoal, horizontalização nas relações de trabalho, ou seja, menos níveis na hierarquia das empresas e, ainda, a existências de redes organizacionais. Tais fatores resultam na elevação da taxa de desemprego, consolidação do subemprego, aumento na jornada de trabalho e redução da renda, uma vez que serviços terceirizados prometem maiores resultados, em menores prazos e custos reduzidos (Almeida, 2004). Quanto ao novo modelo de gestão da força de trabalho, Bastos e Lima (*ibid*) discutem as demandas por delegação e participação, trabalho em equipe, comprometimento organizacional e um novo sistema de recompensas, exigindo um novo perfil do trabalhador,

que passa a ser cada vez mais qualificado e engloba um maior número de competências, conforme sinalizado anteriormente.

Este cenário de mudanças e inovações que, apesar de constituírem um avanço em direção à modernidade, desafiam o trabalhador a formar-se para um mercado cada vez mais competitivo, sendo demandado a apresentar diversas competências, para suprir, sejam as necessidades de sobrevivência, ou aquelas relacionados ao consumismo desenfreado (Almeida, 2004). Conforme a autora, o homem moderno vive em um estado de crise em relação a sua identidade, sem elaborar projetos pessoais e orientando-se somente por aquilo que lhe é apresentado pela mídia. Quanto a esta crise, Codo e Vasques-Menezes (2000) discorrem que “o grito do trabalhador alienado é contra o esmagamento de si”.

De acordo com Dejours (2000, *In* Almeida, 2004) o sofrimento subjetivo do trabalhador da atualidade é em função das transformações ocorridas nas organizações. O temor do desemprego, do não reconhecimento, da falta de senso de utilidade e da falta de vivências de prazer no trabalho são fatores “desestruturantes e capazes de desestabilizar a identidade profissional do sujeito” (p. 42). Almeida (2004) ressalta que:

O homem moderno deixa de ser um sujeito político, um ator político, perdendo-se na multidão, mostrando-se desinteressado, sem crítica e sem constatação em relação ao contexto em que vive. O homem está paulatinamente se afastando de si mesmo, dos outros, do convívio social e está abrindo mão de ser protagonista da própria vida. Ele não se pertence mais, nem se conhece, deixando-se atordoar pelo que a mídia oferece e suprimindo necessidades afetivas por meio do consumo (p. 25).

Conforme Zanelli e Bastos (2004), o trabalhador é convocado a aderir aos valores, crenças e propósitos das organizações, além da freqüente cobrança por resultados e produtividade, resultando em desgaste físico e psicológico, reforçado pela ameaça do desemprego e pela constante demanda por engajamento na empresa.

É no centro de todas estas questões que se encontra o sujeito que, antes de trabalhador, é homem. E parte desta condição humana é a construção de si, na relação com o outro, uma vez que “ele se constrói quando se espelha no outro, no grupo, na sociedade” (Codo *et. al.*, 2006, p. 279). Este indivíduo está com a própria identidade em jogo, uma vez que dele é requerido um alto nível de qualificação, alcance constante de metas, adaptabilidade às normas da empresa e, ainda, deve lidar com o medo do desemprego, insegurança e competitividade. Ora, se o trabalho possui a função de estruturante na vida do indivíduo e pode implicar em fonte de prazer ou sofrimento (Vasques-Menezes, 2002), o sofrimento psíquico ocorre em decorrência do rompimento dessa capacidade de gerar sentidos.

Para Codo (2002), a doença mental ocorre, quando “afeta esferas de nossas vidas que são significativas, geradoras e transformadoras de significados” (p. 174). O autor aponta que, para a elaboração de um diagnóstico de saúde mental e trabalho, duas dimensões devem ser investigadas: o controle sobre o trabalho e o sentido que o mesmo adquire. Acerca da primeira dimensão, Codo (2002) questiona como as formas de produção dão acesso ao domínio ao trabalhador, seja simbólico ou real, ao poder transformador sobre o outro e as outras coisas, uma vez que o trabalho é compreendido como essa “relação de dupla transformação, geradora de significados”. A perda desse controle, seja pela via do desconhecimento do produto final ou rotina, tem como resultado o sofrimento. A segunda dimensão diz respeito ao sentido do trabalho para si e para o outro, dentro de um espaço sócio-cultural.

Desta forma, à medida que o trabalho deixa de proporcionar esta ação transformadora e geradora de sentidos para o sujeito, passa então a ocupar o lugar de uma forma de sobrevivência imediata, uma “atividade a qual o trabalhador não domina o processo e não detém o produto, sendo servo e não senhor da matéria que trabalha” (Borsoi, 2007).

Se as organizações buscam por funcionários participativos e autônomos (e não alienados), é necessário combater autoritarismos e injustiças, valorizando as diferenças, de

forma a conciliar os diversos interesses, visando o bem coletivo (Zanelli e Bastos, 2004). Para tanto, é necessário o “desenvolvimento de determinadas competências humanas, relacionadas, principalmente, ao domínio de aprendizagem afetivo e atitudinal” (Tonet e Mota, 2006, p. 541), uma vez que tais competências são demandadas ao profissional, devido às mudanças socioeconômicas e à evolução do modelo de gestão, apresentados anteriormente.

## **2.2 – A Atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho**

Zanelli e Bastos, (2004) afirmam que o profissional que, no âmbito das organizações, está apto a compreender o ser humano de forma integral, em todas as esferas da sua vida, é o Psicólogo Organizacional e do Trabalho, uma vez que, é no trabalho que as pessoas passam grande parte dos seus dias, repletos de expectativas, frustrações, alegrias e sofrimentos. De acordo com os autores, o papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho é de:

Explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo, a partir daí, estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (p. 466).

Cabe a este profissional conhecer os cenários de transformações extra-organizacionais e a forma com que as mesmas atingem o cotidiano das empresas; colaborar para a melhoria dos processos administrativos que envolvem o fator humano; analisar de que forma as exigências do ambiente de trabalho e as expectativas do trabalhador se relacionam e compreender como as interações interpessoais se dão no âmbito organizacional (Zanelli e Bastos, 2004).

É nesse movimento que o psicólogo ganha espaço nas organizações, intermediando a relação entre a empresa e o empregado, que, aos poucos, torna-se um colaborador. Conforme

Zanelli (2004), a prática do psicólogo nas organizações passa por alguns segmentos, a saber: a execução de práticas consolidadas e já relacionadas à atuação deste profissional; o alargamento do cargo, a partir de procedimentos inovadores, como a gestão do desempenho por resultados e por competências; a contribuição do psicólogo a nível estratégico na organização; a investigação de aspectos relacionados à saúde e bem-estar do trabalhador e, por fim, a análise de acontecimentos externos e a forma com que influenciam o trabalhador.

Conforme Zanelli e Bastos (2004), a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é a área do conhecimento que se propõe a “compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano” (p. 483). Baseados nas idéias de Drenth, Thierry e Wolff (1998), os autores apontam que o comportamento humano, o trabalho e a organização se inter relacionam, delimitando os três subcampos de POT, a saber: (a) Psicologia do Trabalho, (b) Psicologia Organizacional e (c) Gestão de Pessoas. Ou seja, as interfaces entre esses fenômenos constituem os diferentes tópicos de estudo da POT, de forma que todos se comunicam entre si.

### **2.3 – A Psicologia do Trabalho**

Conforme Borges e Yamamoto (2004), há uma grande dificuldade em delimitar a palavra trabalho, pois a mesma assume diferentes significados subjetivos, sociais e culturais. Jahoda (1987, *In* Borges e Yamamoto, 2004) afirma que é necessário diferenciar trabalho de emprego, que é “uma forma específica de trabalho econômico que pressupõe a remuneração, regulado com um acordo contratual de caráter jurídico” (p. 26). O autor ainda cita Blanch (1996), ao pontuar que o emprego reduz o trabalho a um valor de troca, ou seja, em uma mercadoria.

Desta forma, com a finalidade de pensar a categoria trabalho, é possível dividi-la, didaticamente, em cinco dimensões: (a) concreta, que se refere à tecnologia e às condições ambientais e materiais disponíveis para a realização do trabalho; (b) gerencial, que diz respeito à maneira como o trabalho é planejado, organizado, dirigido e controlado; (c) socioeconômica, que envolve a forma de realizar o trabalho e suas implicações sociais, econômicas e políticas, como o crescimento de um setor e a oferta de emprego; (d) ideológica, que compreende o discurso elaborado acerca do trabalho e; (e) simbólica, que consiste nos aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho (Borges e Yamamoto, 2004).

A partir da compreensão destas concepções e das diversas formas de se definir o trabalho, a Psicologia do Trabalho é a área de POT que estuda as implicações entre comportamento humano e o trabalho. Ocupa-se em investigar a “natureza dos processos de organização do trabalho e seus impactos psicossociais, especialmente sobre a qualidade de vida e saúde do trabalhador, tanto individual quanto coletivamente” (Zanelli e Bastos, 2004, p. 484). De acordo com os autores, práticas de Condições de Trabalho e Higiene, tais como: a segurança e prevenção de acidentes, ergonomia, saúde ocupacional, programas de ajustamento e bem-estar e assistência psicossocial, são congregadas às ações de POT, estendendo às propostas de intervenção.

Para Zanelli e Bastos (*ibid*), o crescimento deste campo possibilita ao psicólogo uma nova atuação, que vai além dos limites da convencional Psicologia Organizacional, alcançando as categorias ocupacionais afetadas pelo desemprego e pelo afastamento do trabalho por motivos de saúde. Tal desempenho reflete a face psicossocial que POT adquiriu ao longo do tempo, com o desenvolvimento de ações de recuperação, proteção e promoção de saúde (Limongi-França, 2003).

Todavia, o tema de destaque em Psicologia do Trabalho é a atenção à saúde ocupacional e à ergonomia (Zanelli e Bastos, 2004). Fernandes e Gutierrez (1998, *In*

Limongi-França, 2003) afirmam que “a melhoria da saúde, por meio de novas formas de organizar o trabalho tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicados sob a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” (p. 32). A QVT preocupa-se com o bem-estar das pessoas, considerando as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional. Ou seja, “trata-se de um bem-estar no sentido de manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional” (Limongi-França, 2003, p. 43). A autora esclarece que, ao investir em modelos gerenciais efetivos de QVT, é possível manter a alta produtividade do trabalho ainda que em ambientes competitivos.

Acerca da ergonomia, Limongi-França (2003) pontua que a organização do trabalho humano envolve questões que vão além da finalidade de adaptação ao cargo ou tarefa, mas aborda elementos como o contexto social em que a pessoa está inserida. Uma vez que “a representação que esse trabalho tem socialmente causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste” (p. 33).

Neste espaço de atenção à saúde do profissional, surge uma nova possibilidade à Psicologia do Trabalho, que apresenta uma interface com a Psicologia Clínica. Vasques-Menezes (2002) propõe um novo olhar que aproxime a prática clínica da categoria trabalho, uma vez que a falta de articulação entre os mesmos pode levar a erros diagnósticos ou prognósticos. A autora sugere o “desenvolvimento de grupos, onde não só as dificuldades emocionais são discutidas, mas o próprio trabalho, as interfaces com a vida privada e as alternativas possíveis para enfrentar o problema, olhando de forma integrada indivíduo – trabalho – instituição – grupo – dinâmicas pessoais” (p. 205).

O Psicodrama, devido ao seu conteúdo teórico-prático, é indicado para qualquer ambiente onde exista a necessidade de se trabalhar o grupo, sem excluir o papel do indivíduo (Lucca e Schmidt, 2004). Os autores utilizaram o método psicodramático em uma pesquisa<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Lucca, S. R. Schmidt, M. L. G. Psicodrama: uma abordagem metodológica qualitativa para o estudo da saúde do trabalhador.

realizada junto aos colaboradores do setor de produção de uma empresa multinacional de grande porte, com a finalidade de investigar a saúde do trabalhador. Por meio das técnicas psicodramáticas, os participantes reconheceram que a organização do trabalho influencia diretamente na saúde mental e física, manifestando a necessidade de mudanças para estas condições. Os autores concluíram que o Psicodrama é um método que apresenta resultado imediato, possibilitando um espaço de fala, além de ser terapêutico ao “favorecer o desenvolvimento da criatividade e da espontaneidade bloqueadas pela organização do trabalho”.

## **2.4 – A Psicologia Organizacional**

Existem vários conceitos para o termo Organização, traduzindo diversos significados e perspectivas para este fenômeno (Bastos *et. al.*, 2004). Entretanto, a definição selecionada para ser utilizada no presente estudo é a de Robbins (1996, *In Bastos et. al.*, 2004, p. 65): “A organização é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua, para atingir objetivos”.

As interações entre o comportamento humano no trabalho e a Organização compõem a Psicologia Organizacional, que se interessa em “entender e lidar com os processos psicossociais que caracterizam as organizações de trabalho como conjuntos de pessoas cujas ações precisam ser coordenadas, a fim de atingir metas e objetivos que definem a missão de uma organização” (Zanelli e Bastos, 2004, p. 484). Esta área, juntamente com outros campos do conhecimento, tais como a Sociologia, Ciência Política, Administração e Economia, estudam o Comportamento Organizacional.

De acordo com Robbins (1999), o Comportamento Organizacional é “um campo de estudo que investiga o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização” (p. 6), e por organizações entenda-se “indivíduos, grupos e estrutura” (p. 7). Desta forma, o

Comportamento Organizacional (CO) indaga o que as pessoas fazem em uma organização e como isto afeta o desempenho da estrutura como um todo. O autor aponta que na análise do CO, é possível identificar variáveis dependentes e independentes. As variáveis dependentes são fatores indispensáveis para a eficácia dos recursos humanos de uma organização, são elas: (a) produtividade, que se dá quando uma “empresa atinge seus objetivos e o faz alcançando resultados a baixo custo” (p. 14); (b) absenteísmo, que se refere ao índice de faltas dos funcionários em relação aos dias úteis; (c) rotatividade, que diz respeito a saída de pessoal e; (d) satisfação com o trabalho, que é definida como “a diferença entre quantidade de premiações que os trabalhadores recebem e a quantidade que eles acreditam que deveriam receber” (p. 15).

As variáveis independentes estão organizadas por níveis, a saber: variáveis do nível individual, que constitui a base do modelo de CO apresentado pelo autor; variáveis do nível de grupo, que ao tornar-se mais complexo, atinge o nível de sistemas de organização. A partir desta compreensão, serão apresentados, a seguir, os temas constituintes do CO Micro, Meso e Macro.

#### **2.4.1 – Comportamento Organizacional Micro**

Investiga o impacto que os indivíduos causam no comportamento dentro de uma organização, a partir de variáveis como a percepção, tomada de decisão, motivação, emoções, além dos vínculos que o trabalhador estabelece com a organização (Robbins, 1999).

Soto (2002) define percepção como o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, visando dar significado ao seu ambiente” (p. 65). O autor aponta que fatores internos, como atitudes, motivos, interesses, experiências e expectativas, bem como fatores externos, como novidade, movimento, sons, tamanho, antecedentes e proximidade, influenciam a percepção. Esta variável é importante para a

compreensão do CO, uma vez que o comportamento das pessoas é baseado na sua percepção da realidade e na forma com que interpretam a mesma. A percepção, por sua vez, é relevante à tomada de decisão, que segundo Simonson (1960, *In* Soto, 2002), estrutura-se da seguinte forma: percepção de um fato que requer decisão, proposição de alternativas e valorização das mesmas.

Outra variável de nível individual é a motivação, que vem sendo muito discutida atualmente. De acordo com Spector (2002), motivação tem sido “geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos” (p. 198). A partir desta definição, é possível adotar duas perspectivas distintas, uma que tem a ver com direção (escolha), intensidade (esforço) e persistência (engajamento) de um comportamento. E outra que se refere ao “desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades”.

Ao tratar do tópico emoções, Gondim e Siqueira (2004) consideram que “o ambiente externo influencia as emoções, o humor e o afeto do trabalhador, o que pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de um clima propício ao bem-estar no trabalho” (p. 208). Esta compreensão justifica o interesse em abordar as emoções como uma variável independente no comportamento do trabalhador. É igualmente importante ressaltar as ligações afetivas que o indivíduo mantém com o trabalho e a organização. Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), os vínculos com o trabalho estão relacionados com a satisfação e o envolvimento apresentado pelos trabalhadores e com a forma que estes conceitos influenciam na produtividade, absenteísmo e rotatividade. Os fatores de satisfação no trabalho são: colegas, chefia, trabalho, promoções e salário. O envolvimento com o trabalho pode ser compreendido como o “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima” (Lodahl e Kejner, 1965, *In* Siqueira e Gomide Júnior, 2004, p. 305). Os vínculos com a Organização são:

- a) Comprometimento organizacional: trata das bases do vínculo entre trabalhador e organização e pode ser concebido de três formas, como afetivo - refere-se aos sentimentos que o trabalhador nutre em relação à organização; como calculativo - refere-se às “crenças relativas às perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização” (p. 318); e como normativo - refere-se às “crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização” (p. 319);
- b) Suporte organizacional: refere-se à percepção do trabalhador acerca dos investimentos em bem-estar e reconhecimento por parte do empregador;
- c) Reciprocidade organizacional: refere-se à percepção acerca da retribuição por parte da empresa, devido às contribuições dos seus empregados;
- d) Justiça no trabalho: relaciona-se com a idéia de que a recompensa recebida pelo trabalhador é justa ao ser equiparada com o esforço despendido na organização.

#### **2.4.2 – Comportamento Organizacional Meso**

Trata das variáveis relacionadas ao funcionamento de grupos e equipes de trabalho e à questão da liderança e do poder nas organizações e da forma como esses fatores influenciam o Comportamento Organizacional. Segundo Albuquerque e Puente-Palacios (2004), um grupo pode ser definido por um “conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado” (p. 358). Os autores apontam que o grupo irá constituir suas normas e regras e que, por meio de uma visão sistêmica, é a maneira mais apropriada para estabelecer padrões de comportamentos almejavéis à organização. As equipes de trabalho se diferenciam dos grupos à medida que estas valorizam aspectos como o esforço coletivo, responsabilidade pelos resultados globais e objetivos de trabalho compartilhados. Nadler *at. al.* (1979, *In*

Albuquerque e Puente-Palacios, 2004) afirmam que a efetividade das equipes de trabalho pode ser observada a partir dos resultados produtivos do trabalho, da satisfação dos seus membros e da sobrevivência da equipe.

A partir da noção de grupos e equipes, é possível seguir para a discussão da liderança no contexto organizacional. Spector (2002) pontua que liderança envolve “influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas” (p. 330). Nas organizações, além dos líderes formais, aqueles designados para desempenhar o papel gerencial, podem surgir líderes informais, que emergem espontaneamente das equipes de trabalho e poder ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo. French e Raven (1959, *In* Spector, 2002) descrevem as cinco bases da influência e poder interpessoais, a saber: (a) experiência, destinada a fornecer informações; (b) referência, utilizada para fazer com que os membros do grupo gostem do líder; (c) legitimidade, utilizada para obter um alto cargo; (d) recompensa, destinada a recompensar pela conformidade e; (e) coerção, que tem a finalidade de punir a não conformidade.

### **2.4.3 – Comportamento Organizacional Macro**

Aborda o último nível de variáveis independentes do CO e trata de questões relacionadas à organização como um todo, sendo que as que mais se destacam são: sua estrutura, cultura e clima organizacional.

Conforme Robbins (1999), a estrutura organizacional “define como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas” (p. 301). A preferência por uma determinada estrutura organizacional pode variar, de acordo com a situação e irá definir efeitos diretos sobre o comportamento dos empregados. Os elementos que dimensionam uma estrutura são: (a) especialização do trabalho, que define o grau de divisão das tarefas; (b) departamentalização, que é a base pela qual os cargos são agrupados; (c) cadeia de comando,

que esclarece os níveis de subordinação; (d) esfera de controle, que determina o número de níveis que uma organização possui; (e) centralização e descentralização, que definem o nível de concentração da tomada de decisão; e, por fim, (f) formalização, que se refere ao nível de padronização dos cargos.

As estruturas organizacionais são classificadas em três tipos, de acordo com os elementos acima especificados: pré-burocrática, burocrática e pós-burocrática. A estrutura pré-burocrática é pouco especializada e departamentalizada, com alta esfera de controle e centralização. Um exemplo são as empresas simples, como uma pequena loja gerenciada pelo proprietário, que mantém a agilidade e flexibilidade, devido ao baixo nível de formalização. A estrutura burocrática é caracterizada pelo alto grau de especialização, departamentalização e centralização, tornando-a mais formalizada. Um exemplo desse esquema é a estrutura matricial, que combina duas formas de departamentalização: funcional, que agrupa atividades similares, e de produto, que congrega tarefas por resultados esperados. A estrutura pós-burocrática é o resultado da tentativa de romper com o paradigma da burocracia, visando à produtividade, agilidade em serviços e flexibilidade. Exemplos para esse esquema estrutural são as estruturas de equipe, como consultorias; organizações virtuais e sem fronteiras, que buscam eliminar a cadeia de comando (Robbins, 1999).

Outro fator inerente ao Comportamento Organizacional Macro é o “sistema de convicções compartilhado por todos os membros” (Robbins, 1999, p. 497), ou seja, a Cultura Organizacional. A cultura é definidora de fronteiras, além de proporcionar um senso de identidade aos membros, facilitando o comprometimento com a missão da empresa. Robbins (1999) define cultura como “a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa” (p. 503), sinalizando o sentido e os mecanismos de controle que dirigem os comportamentos individuais. Conforme Willpert (1995, *In Siqueira et. al.* 2004), construções como mitos, ritos, histórias, símbolos e artefatos, reportam-se diretamente à Cultura Organizacional e

falam de valores, costumes, padrões e crenças que determinam o Comportamento Organizacional dos indivíduos. Outro tópico relacionado ao CO Meso é o Clima Organizacional, que, segundo Siqueira *et. al.* (2004), constitui-se no “sentimento global gerado pelo *layout* físico, o modo de interação dos participantes e o modo como os membros da organização conduzem a si próprios, interagem com os clientes e com outras pessoas externas” (p. 174).

## **2.5 – A Gestão de Pessoas**

Compreende a relação entre a ação humana e a organização e estuda o “conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia utilizada para organizar a ação individual e a coletiva de forma congruente com seus objetivos e com a sua missão” (Gil, 2001). Ou seja, a Gestão de Pessoas é a forma como os trabalhadores são geridos dentro de uma estrutura organizacional.

O Setor de Gestão de Pessoas, dentro de uma organização, ainda está atrelado à Administração de Recursos Humanos e também ao Setor de Pessoal, porém se afasta muito de ambos os conceitos (Gil, 2001). Conforme o autor, um Gestor de Pessoas irá desempenhar atividades designadas ao Administrador de Recursos Humanos, mas também agregará procedimentos inovadores e práticas recentes e, principalmente, uma nova postura de gestão.

Gil aponta que a este profissional compete:

Desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa, primeiramente, considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros,

como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm legítima expectativa de retorno de seu investimento (p. 51).

O Recrutamento e Seleção (R&S), a Avaliação de Desempenho e o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são práticas consolidadas e tradicionais na Gestão de Pessoas. No entanto, são renovadas em seus procedimentos (Zanelli e Bastos, 2004).

O processo de Recrutamento e Seleção ou a Seleção de Talentos conta com etapas, como: (a) planejamento; (b) atração de novos talentos; (c) captação, a partir de entrevista inicial; (d) avaliação das qualificações ideais, que consiste na seleção em si; (e) decisão final junto ao gestor da vaga em questão e, por fim, (f) avaliação do período de experiência (Gil, 2001).

Spector (2002) aponta que a Avaliação de Desempenho facilita as “decisões administrativas, desenvolvimento e *feedback* aos funcionários, e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais” (p.84). Para tanto, são utilizados Critérios de Desempenho, que podem ser reais ou teóricos, e os Métodos de Avaliação de Desempenho, que podem ser medidas objetivas ou subjetivas.

Segundo Vargas e Abbad (2006), a área de TD&E tem como principal objetivo o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações. Este campo se inovou, ganhando novos espaços, sendo composto por cinco conceitos básicos:

a) Informação: é uma forma de induzir a aprendizagem, por meio de novas tecnologias da informação e da comunicação, realizada a partir de ações educacionais de curta duração, como aulas, manuais e roteiros;

b) Instrução: é um evento de estruturação simples, que abarca definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais, realizado por meio de manuais, roteiros e cartilhas;

c) **Treinamento:** é utilizado para facilitar a aprendizagem em uma direção específica, através de ações educacionais de curta e média duração, como cursos e oficinas;

d) **Desenvolvimento:** é uma aprendizagem voltada para o crescimento individual, internalização de novos conceitos e acréscimo de novas habilidades, por meio de ações educacionais de apoio a programas de QVT, orientação profissional, autogestão de carreira, seminários e palestras;

e) **Educação:** referente aos processos para aquisição de conhecimentos relacionados a um trabalho, por meio de programas de média e longa duração, como cursos técnicos profissionalizantes, graduação e especialização.

As inovações no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho demandam novas atitudes e posturas por parte deste profissional, que passa a desenvolver competências frente aos recentes procedimentos e práticas (Gil, 2001). Os mais diversos papéis são requeridos do psicólogo que atua neste contexto, seja na atenção à saúde do trabalhador, possibilitando um espaço da fala para um sujeito em sofrimento, seja na promoção de ações que visem o desenvolvimento de grupos e equipes, seja na seleção de pessoas para ocupar um cargo, adequado ao seu perfil e que atenda tanto suas expectativas individuais quanto as expectativas organizacionais.

O psicólogo organizacional e do trabalho precisa de ferramentas e técnicas, bem como um referencial teórico que o possibilitem atender às demandas das empresas, das equipes de trabalho e dos indivíduos. Compreendendo estas necessidades, o Psicodrama mostra-se viável no contexto organizacional, devido ao seu conteúdo teórico-prático e sua visão pautada no homem como um ser social. No próximo capítulo, estaremos discutindo acerca da viabilidade da aplicação da teoria moreniana nas organizações.

## CAPÍTULO III

### O PSICODRAMA SOCIOEDUCACIONAL: UM CAMINHO POSSÍVEL À TEORIA MORENIANA

Os estudos realizados por Moreno já apontavam que as pessoas privadas de criatividade e espontaneidade eram aquelas sufocadas por valores e normas sociais, as chamadas conservas culturais (Yozo, 1996). Moreno (1975, *In* Yozo, 1996) afirma que “a espontaneidade é o fator primordial para a existência saudável e o indivíduo espontâneo amplia sua capacidade criadora” (p. 15). A partir deste princípio, Yozo (1996) conclui que, uma vez que o jogo beneficia o lúdico e a espontaneidade, é possível utilizar este artifício com o objetivo de resgatar a expressão criadora nos mais diversos contextos, inclusive nas organizações.

Neste capítulo, nos aprofundaremos na compreensão do Psicodrama Organizacional e, ainda, apresentaremos uma breve síntese da influência do Psicodrama Pedagógico de Maria Alicia Romaña. Investigaremos a aplicabilidade neste contexto de técnicas psicodramáticas como o *Role-playing*, o *Jogo Dramático*, o *Teatro Espontâneo* e o *Sociodrama*.

#### 3.1 – O Psicodrama nas Organizações

O sistema socionômico, criado por Moreno, surge como “uma grande possibilidade metodológica para as organizações alcançarem melhorias significativas, a partir das pessoas” (Khouri, 2005, p. 118). Ao pensar em Comportamento Organizacional, é notável a necessidade de intervenção junto às pessoas para o alcance de uma escala maior, a organização em si. Uma vez que depende da atuação desses sujeitos implicados nas organizações a “construção de significados compartilhados, no fortalecimento dos vínculos,

na clareza do jogo de papéis (a diversidade como potência) e, sobretudo, na participação e no compromisso em torno das decisões que movimentam as organizações” (Khoury, *ibid*).

Neste contexto, o Psicodrama oferece “uma estrutura metodológica constituída por recursos e técnicas, que propiciam a reflexão e a revisão do papel profissional, de forma ativa” (Almeida, 2004, p. 49). Segundo Drummond (2005), recentemente, houve uma maior abertura para o Psicodrama dentro das organizações, que passa a ser reconhecido por sua “eficácia nas intervenções dos conflitos relacionais” (p. 143), visto que a teoria de Moreno é atual diante das demandas organizacionais. Datner (2005) afirma que “nas empresas, o sociodrama como intervenção grupal começa a ser valorizado pelos resultados visíveis e duradouros” (p. 20). Khoury (2005) assegura que:

O sistema sacionômico, por seus métodos, é capaz de trafegar pelos multiníveis organizacionais, tanto na perspectiva micro como na perspectiva macro, facilitando a produção de novas formas de subjetividade e a construção de sentido compartilhado de qualquer temática proposta ao grupo ou protagonizada pelo próprio grupo (p. 122).

Utilizar o Psicodrama no contexto organizacional é fazer um movimento em direção dos afetos nas relações, é uma tentativa em prol do resgate do humano em um ambiente empresarial, na “selva de ganhar dinheiro” (Drummond, 2005, p. 148). A teoria de Moreno, por valorizar a liberdade de escolha inerente ao homem, pode parecer inviável ao universo fechado das organizações, mas é na apreciação dos resultados e das melhorias contínuas que o Psicodrama vai demarcando seu território. Tal universo é regido por leis rígidas e uma severa conserva cultural que valoriza registros externos, de forma que a espontaneidade criadora é prejudicada (Drummond e Souza, 2008). As autoras explicam que “a capacidade criativa para expandir o universo empresarial fica subordinada a várias normas e regras que às vezes engessam a organização” (p. 83). Os procedimentos validados pela cultura organizacional e

baseados em mitos da empresa, precisam ser revistos periodicamente, visando à renovação das relações e atuações, a partir da participação de todos os atores: funcionários, clientes e fornecedores.

Assim, o Psicodrama possibilita ao trabalhador ser criativo e espontâneo, diante dos desafios cotidianos, ser autor de sua vida, ser sujeito do próprio papel, e não apenas um ator alienado. No espaço “como se”, as pessoas podem interagir entre o ideal e o real, trocando a situação estacionada por novas alternativas rumo à conquista almejada (Drummond e Souza, 2008). Drummond (2005) afirma que:

Essa possibilidade é a busca de hoje nas empresas, para que cada um seja responsável por sua função, sem perder a visão da responsabilidade global em consequência de seu papel. Buscar harmonia nas relações com inteligência individual e grupal. Facilitar alcançar os objetivos com menos desgaste e poder abrir-se para olhar o mundo e o mercado, sem precisar gastar energia para “corrigir” as rotas das inter-relações (p. 148).

Drummond e Souza (2008) assinalam que o Psicodrama nas organizações ou “Psicodrama Socioeducacional, como é chamado pela Federação Brasileira de Psicodrama, é utilizado para dinamizar e ampliar a atuação dos profissionais que lidam com processos de diagnósticos, implantação de novas tecnologias, reuniões, treinamento, desenvolvimento, seleção e avaliação de potencial e desempenho” (p. 18).

O Psicodrama Socioeducacional visa desenvolver a aptidão de percepção, a compreensão e a intervenção em ações grupais e relações interpessoais. Tem como objetivo, ainda, aceitar a contribuição dada por cada participante ao processo, uma vez que todos são co-responsáveis por resultados positivos ou negativos. Para tanto, o diferencial do Psicodrama é o *role-playing*, técnica que permite às pessoas se perceberem no lugar do outro, bem como, inverter os papéis entre si (Drummond e Souza, 2008).

Drummond e Souza (2008) pontuam que diversas são as vantagens do Psicodrama Socioeducacional, tais como:

Trabalhar concomitantemente a relação inter e intrapessoal, a sinergia grupal; alinhar a cultura organizacional ou revê-la; auxiliar o planejamento estratégico; auxiliar planos de ações; fortalecer os vínculos relacionais que promovem o crescimento integrado da rede organizacional; realizar *coaching*; aumentar o comprometimento com os resultados alcançados ou a serem alcançados pela empresa; atingir a espontaneidade ou a liberdade com responsabilidade sobre as próprias ações; desenvolver o *empowerment*; desenvolver equipes; usar a criatividade como facilitadora na solução de problemas; associar a teoria e a prática, a teoria e o cotidiano. (p. 19).

O trabalho com o Psicodrama nas organizações ocorre através de jogos dramáticos, atividades, simulações e dramatizações adequadas às características e fases de cada grupo, e ainda por meio de reflexões que visam compreender a atuação individual e grupal, buscando a excelência na organização (Drummond, 2005).

Fator (2005) pontua que, para realizar uma intervenção psicodramática em empresas, é preciso transpor duas etapas: o diagnóstico e a intervenção propriamente dita. O diagnóstico consiste na identificação do momento e da condição socioafetiva da organização, por meio da avaliação de seus trabalhadores, no que diz respeito a três elementos: “a história de sua organização (fases da matriz de identidade); seu cotidiano organizacional (papéis e redes); e seu clima organizacional (espontaneidade e afetividade)” (p. 46). A seguir, são negociados os critérios, formas e as disponibilidades dos participantes acerca da intervenção, visando promover o “encontro organizacional”, isto é, a saúde social do grupo. A autora esclarece que não há um formato específico para uma intervenção psicodramática, de forma que esta varia conforme a espontaneidade do grupo, inclusive dos psicodramatistas. Trata-se de “uma

construção em grupo, que implica vários tipos de conseqüência ou de riscos, envolvendo surpresas sobre o trabalho, impasses éticos do psicodramatista e dos outros participantes”.

Ao discutir o Psicodrama Socioeducacional, é necessário citar sua principal influência, o Psicodrama Pedagógico de Maria Alicia Romaña (Almeida, 2004).

### **3.2 – Maria Alicia Romaña e o Psicodrama Pedagógico**

De acordo com Almeida (2004), o Método Educacional Psicodramático, como denominado por sua idealizadora, teve seu início oficial em 1969, durante o IV Congresso Internacional de Psicodrama, em Buenos Aires, Argentina. Tal disciplina é um desdobramento do Psicodrama Moreniano e tem seu aproveitamento voltado à educação, sendo “adequado ao desenvolvimento de papéis, facilitação das relações sociais, à vivência de novos conceitos, à aprendizagem” (p. 51).

O Psicodrama Pedagógico é constituído por métodos e técnicas, de origens sacionômicas, aplicadas conforme as direções morenianas, com um objetivo socioeducacional. O Psicodrama empregado à educação é composto por uma junção entre a realidade concreta e a difusão de conhecimento, razão pela qual se faz necessário o uso de estratégias ativas de aprendizagem. Esse ponto de vista embasa a atuação do psicodramatista nos mais diversos contextos de aplicação, como instituição de ensino, empresa, hospital e comunidade, desde que haja uma ênfase no pedagógico (Almeida, 2004).

Romaña (1985, *In* Almeida, 2004) assinala que:

Existe educação, na medida em que existem ações adequadas, criativas e autônomas, organizadas através da aquisição e aplicação de conhecimentos, mas também da interação com os outros e com o ambiente ou meio do qual faz parte o educando (p. 52).

Desta forma, o método de Romaña tem como finalidade a integração do conhecimento obtido com a experiência vivida.

Romaña (1992) afirma que houve uma passagem de uma visão conservadora do Psicodrama como um sinônimo de aplicação exclusivamente psicoterápica, o que, segundo a autora, Moreno chamaria de conserva cultural, para uma visão “horizontal e democrática” (p. 54). Tal visão apóia-se em um campo mais amplo para “trabalhar relações à procura de estabelecer vínculos vitais e significativos e para facilitar a percepção de soluções criativas e honestas dos conflitos e dificuldades” (p. 55). Nesse sentido, o Psicodrama passa a ter uma utilização além de terapêutica, pedagógica, social e comunitária. Considerando sua aplicabilidade ao contexto organizacional, vale ressaltar aquilo que Romaña (1992) define sobre a utilização pedagógica, a saber:

Como método no processo de construção do conhecimento; *role-playing* na estruturação de papéis que dizem respeito à instituição escolar; sociodramas para considerar situações de conflito das classes ou na instituição como um todo; jornal – vivo para dar novos tratamentos às notícias veiculadas pelos meios de comunicação, especialmente jornais e revistas; teatro espontâneo para a percepção de conteúdos subjacentes na compreensão da realidade (p. 55).

Esta definição do Psicodrama Pedagógico possibilita uma comparação ao Psicodrama Socioeducacional, principalmente no que diz respeito à aplicabilidade de suas técnicas. No contexto organizacional, são necessários recursos para o desenvolvimento profissional e a promoção de ações que visem à Qualidade de Vida no Trabalho.

Conforme já apresentado, a aplicação do Psicodrama no contexto organizacional é ampla e, por meio de suas diversas técnicas, é uma metodologia possível ao Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Dentre essas técnicas, destaca-se, a seguir o *role-playing*.

### 3.3 – O *Role-playing*

No cenário atual, os trabalhadores são demandados a viverem diferentes papéis nas empresas, tais como fornecedor, cliente, colaborador e chefe (Drummond e Souza, 2008). Um sujeito desempenha vários papéis, de forma dinâmica, de acordo com as circunstâncias, tendo em vista que papel “é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos” (Moreno, 1934, *In* Gonçalves *et. al.*, 1988, p. 67). Nesse sentido, os papéis sociais são adaptados, conforme as necessidades apresentadas, de maneira que não seja estabelecida uma postura cristalizada.

O papel profissional faz parte do repertório de papéis sociais que os indivíduos podem assumir, requerendo, portanto, uma flexibilidade pessoal (Drummond e Souza, 2008). Os papéis sociais estão pautados na realidade e correspondem a “conjuntos diferenciados de unidades de ação” (Gonçalves *et. al.*, 1988, p. 72). Os autores acrescentam, ainda, que tais papéis, bem como os psicossomáticos e psicodramáticos, são desenvolvidos em três etapas: o *role-taking*, tomar o papel; o *role-playing*, jogar com o papel; e *role-creating*, desempenhar o papel de forma criativa. Ao contextualizarem estas fases à realidade organizacional, Drummond e Souza (2008) apresentam-nas como três formas diferentes de interagir com os outros: “1- aprisionando-nos ao outro, por meio de comparações; 2- reagindo: o outro fez, o outro quer; e 3- com liberdade: eu sou e respeito o outro” (p. 102).

No cenário organizacional, o jogo com os papéis envolve os diversos papéis complementares, dependendo da função desempenhada pelo indivíduo. Nesse caso, constitui-se um *role-playing* complexo e que demanda diversas habilidades e atitudes para o exercício do papel profissional (Almeida, 2004). Conforme a autora, a realidade contemporânea, já explorada no presente estudo, acarretou maiores desafios para este trabalhador.

Drummond (2005) discorre sobre os aspectos coletivos e privados assumidos pelos papéis, ou seja, “denominadores coletivos e diferenças individuais” (p. 149), de forma que estes são desenvolvidos em *clusters* (cachos). Para Gonçalves *et. al.* (1988), os “cachos” são formados a partir de um aglomerado de papéis, como se “cada papel surgido tendesse a se aglutinar com os outros”.

A Teoria dos Três *Clusters*, elaborada por Bustos (1990; 1997, *In* Drummond, 2005), tem corroborado para o uso do Psicodrama nas empresas e para a escolha de jogos, visando à formação dos grupos. O *cluster* 1 (um) é o materno e caracteriza-se como passivo, dependente e incorporativo. É o momento de trabalhar com jogos que visem à aceitação e suporte, uma vez que os participantes tendem a se expor aos poucos e, ao serem acolhidos, as mudanças são efetivadas. O *cluster* 2 (dois) é o paterno e é marcado pela autoridade, iniciativa e confiança. Nos grupos devem ser trabalhados jogos que estimulem a autonomia e liderança, para “fortalecer o movimento de caminhar com as próprias pernas de cada um e do grupo como um todo” (Drummond e Souza, 2008, p. 119). As autoras ressaltam a necessidade de trabalhar o equilíbrio das relações de poder nas organizações, bem como o estabelecimento de limites. Por fim, o *cluster* 3 (três) é o fraterno, identifica-se pelo compartilhar, negociar e conquistar. É preciso aplicar jogos de competição, sem enfoque na rivalidade, impulsionando uma reflexão acerca da necessidade de compartilhar dentro de uma equipe. Desta forma, “o alicerce da pessoa é o *cluster* 1 (um); seu pilar, o *cluster* 2 (dois); e o *cluster* 3 (três) é o resultado para o desenvolvimento do adulto” (p. 121).

Drummond (2005) esclarece que o uso dos *clusters* embasa a atuação do profissional, inclusive do psicólogo organizacional e do trabalho, ao realizar “processos de diagnóstico, implantação de novas tecnologias, reuniões, treinamento, desenvolvimento, seleção e avaliação de potencial e desempenho” (p. 150).

Nesse sentido, a aplicação da Teoria dos Papéis, com ênfase no *role-playing*, possibilita o desenvolvimento de papéis sociais, com um tópico originado na realidade concreta e vivenciada (Almeida, 2004). Drummond (2005) assegura que o *role-playing* é a técnica pela qual “as pessoas se percebem entrando no papel do outro e fazendo a inversão de papéis, pondo-se, assim, no lugar do outro” (p. 152), facilitando as negociações, uma vez que torna as posturas mais flexíveis, por meio da chance de vivenciar a condição do outro.

Conforme Tonet e Mota (2006), o *role-playing* é “uma técnica psicodramática que tem sido largamente utilizada em processos de TD&E, visando à melhoria do desempenho do papel profissional” (p. 552). As autoras explicam que isto é resultado da eficácia da técnica, pois esta “propicia a tomada de consciência das conservas culturais e proporciona a experiência de emitir novas respostas dentro de um clima protegido, no qual erros servem apenas como referencial, em busca de acertos”. Além de contribuir para o retorno do sujeito para sua posição consciente e criadora, esta ferramenta também possibilita a condução de um ensino mais coeso, por abranger diversos graus de aprendizagem: cognitivo, motor e afetivo-emocional (Tonet e Mota, 2006).

Dentre os processos de TD&E, Nadler (1984, *In* Tonet e Mota, 2006) assegura que o desenvolvimento comporta maior flexibilidade ao desempenho dos papéis, permitindo uma “atuação mais criativa (*role-creating*)” (p. 552). Isto é, as organizações que admitem a diversidade de papéis e até estimulam a alteridade, abrem espaço para a criação do papel profissional, valorizando-se os estilos gerenciais ou estilos de liderança, sem delimitar o formato e *script* para o papel.

Além do *role-playing*, outro recurso psicodramático que ganhou espaço nas organizações é o jogo dramático.

### 3.4 – O Jogo Dramático

Enquanto a dramatização no *role-playing* é voltada para questões da realidade concreta e permite jogar com papéis sociais, oriundos de uma situação legítima, no jogo dramático, “joga-se com personagens fictícios, um jogo lúdico, que não pertence ao espaço do *role-playing*” (Datner, 1995, *In* Almeida, 2004, p. 65). Nesse sentido, o jogo dramático proporciona o resgate da espontaneidade, pois os conflitos, as dificuldades, o encontro e a comunicação são admitidos no espaço confortável do lúdico. A autora defende que:

O jogo dramático traz à baila conservas culturais, estereótipos, modelos cristalizados que aprisionam a espontaneidade e a criatividade. O mesmo jogo que busca, revela e desvela, também trabalha no sentido da transformação e das mudanças desses mesmos fenômenos. O dar-se conta, perceber e até mesmo integrar de maneira nova os dados levantados pelo jogo instiga os participantes para um movimento, até então não pensado e não planejado, resgatando o “arriscar-se” pelo prazer de experimentar o novo (p. 66).

Yozo (1996) retoma a experiência de “brincar de ser Deus”, vivida por Moreno, para conceituar a base de um jogo dramático, no que diz respeito à espontaneidade e criatividade envolvidas em uma ação lúdica. O autor define o jogo dramático como uma “atividade que permite avaliar e desenvolver o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduo, através de suas características, estado de ânimo e emoções na obtenção e resolução de conflitos ligados aos objetivos propostos” (p. 17). Esta definição é direcionada, especialmente, à aplicação em empresas, escolas e instituições em geral, isto é, “grupos dentro de um contexto delimitado por regras e valores instituídos”.

O jogo dramático é caracterizado por ser uma atividade voluntária, que possui regras específicas e absolutas, dentro de um tempo demarcado, com o resgate da ordem lúdica e visando a assimilação e resolução de conflitos. Desta forma, o jogo dramático pode ser visto

como uma ferramenta específica, com objetivos delimitados. Os procedimentos adotados pelo jogo dramático obedecem aos mesmos do Psicodrama, já expostos anteriormente, a saber: contextos; instrumentos; e etapas, que além do aquecimento, dramatização e compartilhamento, são adotados o processamento e processamento teórico. Estas duas fases referem-se à releitura da dramatização por parte do Diretor, e a introdução de novos conceitos e objetivos propostos, respectivamente. No caso do processamento teórico, o Diretor não só introduz conceitos e temas relacionados ao jogo, como instiga o grupo a contextualizá-los, ou seja, fazer correlações e analogias com o contexto de trabalho (Yozo, 1996).

Conforme Drummond e Souza (2008), o jogo dramático é útil para apontar o assunto a ser trabalhado e de que forma cada participante opera no processo. A autora explana que o jogo pode ser aplicado para maximizar um tema, visando sua elaboração ou diagnóstico; consolidar uma questão que não esteja esclarecida para o grupo, ainda que seja parte do imaginário e, por fim, “espelhar uma situação” (p. 51), com a finalidade da mesma ser visualizada como algo externo. Desta forma, o jogo dramático otimiza o diagnóstico organizacional, possibilitando procedimentos como a Seleção de Talentos, Treinamento e Desenvolvimento de equipes, bem como o *coaching* individual, que é “indicado aos profissionais dispostos ao desenvolvimento de novas habilidades e ao aperfeiçoamento de competências pessoais com esse processo” (p. 124).

Yozo (1996) propõe uma classificação dos jogos dramáticos à luz da Matriz de Identidade, uma vez que esta, segundo Moreno (1975, *In* Yozo, 1996, p. 25), é a “placenta social da criança, *locus* em que ela mergulha suas raízes”. A proposta de Yozo é viável, considerando que o desenvolvimento do indivíduo na dinâmica grupal ocorre da mesma forma que o processo evolutivo da Matriz de Identidade, conforme descrito no Capítulo I da presente monografia. O autor aponta que existem quatro momentos básicos para cada membro do grupo, dando destaque a três fases da Matriz de Identidade: **Eu comigo**, “momento em que

se localiza e se identifica num grupo, quem sou, como estou, como sinto, e está ligado à fase de Identidade do Eu” (p. 26); **Eu e o outro**, que tem início quando o sujeito, ao se identificar, pode identificar o outro e está relacionado à fase de Reconhecimento do Eu; **Eu com o outro**, etapa em que o outro é percebido e é possível ocorrer uma pré-inversão de papéis, e equivale à fase do Reconhecimento do Tu; e, por fim, **Eu com todos**, que trata da “percepção frente ao grupo, estabelecendo relação com o todo, em busca de identidade e coesão grupal” (p. 27).

Yozo (1996) sugere a seguinte classificação para os jogos dramáticos:

**Quadro 1 – Classificação Geral de Jogos Dramáticos (adaptado de Yozo, 1996).**

Fases da Matriz	Classificação	Fases do Papel	Inter- relação	Tipos de Jogos
Duplo	Eu Comigo	<i>Role – taking</i>	Sem contato físico	Aquecimento, Apresentação, Relaxamento e Sensibilização
Espelho	Eu e o Outro	<i>Role – playing</i>	Pouco contato físico	Percepção de Si, Percepção do Outro e Pré – Inversão
Inversão	Eu com o Outro	<i>Role – creating</i>	Permite contato físico	Inversão de Papéis e Identidade Grupal

Os jogos referentes à primeira fase exploram a sensibilidade, a percepção e a integração grupal, tendo em vista que o grupo encontra-se no momento caótico e indiferenciado. Nesta etapa, o indivíduo precisa criar sua identidade naquele contexto. Os jogos relacionados à segunda fase da Matriz têm como finalidade incentivar a sensopercepção e a comunicação entre os membros do grupo. Os jogos direcionados à terceira fase da Matriz são denominados jogos sócio-dramáticos ou jogos grupais, e visam elevar o nível de

comunicação, integração entre os participantes e construção de uma identidade grupal (Yozo, 1996).

Além dos jogos dramáticos, outras técnicas, utilizadas por Moreno em sessões psicodramáticas, são aplicáveis às organizações, possibilitando a ampliação, e até mesmo a recuperação, de fatores como a espontaneidade e criatividade. A dramatização e o Teatro Espontâneo, apresentadas a seguir, são algumas delas.

### **3.5 – A Dramatização e o Teatro Espontâneo**

O Teatro Espontâneo, anteriormente citado no presente estudo, é uma modalidade de teatro desenvolvida por Moreno, na qual, segundo Aguiar (1990, *In* Drummond e Souza, 2008), “tanto o texto como a representação são criados no decorrer do espetáculo, sem ensaio prévio” (p. 66). Ou seja, no lugar de textos elaborados, são empregados temas que movem as histórias. Possui ampla aplicação no contexto organizacional:

Sensibilização e reflexão sobre problemas da coletividade; pesquisa de clima organizacional, atitudes e opiniões; enfrentamento de crises e situações de mudança; integração grupal; preparação de grupos para tarefas coletivas; atividades educativas; expressão artística e entretenimento (Drummond e Souza, 2008, p. 66).

As autoras ressaltam a importância da dramatização nas organizações, uma vez que “dramatizar é treinar, experimentar, mudar” (p. 55) e, para tanto, utilizam a metáfora para aproximar o teatro do trabalho:

A empresa é como um grande teatro no qual os papéis desempenhados são os papéis profissionais. Os atores vestem gravatas, ternos e saltos, figurino escolhido como aquecimento, a cada dia, para compor o personagem. Um roteiro, como no palco, também necessita ser cumprido (p. 54).

As autoras avançam no paralelo entre os dois contextos, comparando o roteiro à agenda diária, os aplausos aos bônus e ao reconhecimento e, ainda, apontando a existência de personagens como os heróis e vilões, constituindo, assim, uma cultura organizacional.

Nesse sentido, a dramatização em empresas constitui-se uma ferramenta útil ao desenvolvimento de equipes, tendo em vista que “a revisão de cada papel, de cada *script*, de cada cenário e a própria revisão da cultura organizacional são explicitadas e redesenhadas, de acordo com as novas necessidades e adequação ao cenário mundial” (Drummond e Souza, 2008, p. 56). Conforme as autoras, o teatro espontâneo aplicado ao contexto organizacional difere do teatro convencional, pois os autores e atores do espetáculo são, ao mesmo tempo, os profissionais envolvidos.

O enredo do assunto a ser trabalhado é o Planejamento Estratégico, que se constitui no norteador do funcionamento da empresa. É composto por aspectos vitais à organização: (a) missão, a razão pela qual a instituição existe; (b) visão, que direciona a concretização do seu propósito; (c) valores, que “representam um referencial abstrato da natureza moral da conduta humana e podem ser intrínsecos ou instrumentais”; (d) princípios, baseados nos valores, são as afirmativas que fundamentam as políticas e ações; e, por fim, (e) objetivos, que delimitam os resultados esperados (Drummond e Souza, 2008). O Planejamento Estratégico, trabalhado através do teatro espontâneo, além de nivelar os conhecimentos e incentivar atitudes proativas na gestão da organização, também “favorece a criação de um espaço no qual todos falam” (p. 57).

O teatro espontâneo, enquanto uma técnica, estimula a co-participação e co-responsabilidade dos profissionais envolvidos, demandando sua atuação no processo grupal. O método de trabalho utilizado pelas autoras citadas segue uma ordem: o aquecimento inespecífico, visando à integração do grupo; o aquecimento específico, com a finalidade de contextualizar o cenário e o tema a ser desenvolvido; a dramatização, dando espaço à

espontaneidade e criatividade; e, por fim, a reflexão e uma “nova contextualização para o aqui e agora pessoal e da empresa” (p. 69). Na etapa da dramatização, são utilizadas técnicas como o duplo, espelho e solilóquio, que remetem às fases de desenvolvimento da Matriz de Identidade, apresentadas no Capítulo 1.

Khoury (2005) afirma que a técnica do espelho é aplicada, quando, na dramatização, o diretor aponta um participante ou ego-auxiliar para ocupar o lugar e a postura do protagonista, de maneira que este possa se auto-observar. A técnica do solilóquio constitui-se em solicitar que cada participante exponha o que sente e pensa, “permitindo uma amplificação do que se passa no co-inconsciente grupal com relação ao tema protagônico ou revela conteúdos internos daquela pessoa” (p. 132). Outra técnica utilizada é o duplo, que ocorre quando o diretor solicita a um participante da platéia que se coloque ao lado do protagonista, e passe a imitar sua postura, expressando, em voz alta, o que pensa ou deseja falar.

A dramatização pode ser aplicada em diversos contextos de trabalho, principalmente no que tange os grupos, visando realizar análise crítica de macro ou microprocessos organizacionais (Khoury, 2005).

Nas organizações, há uma necessidade constante de desenvolver os grupos e equipes e, conforme Drummond e Souza (2008), no trabalho de consultoria, é possível perceber que os conflitos individuais estão relacionados com fatores coletivos. Esta observação foi feita, anteriormente, por Moreno (1975), ao criar o Sociodrama, “o método de ação profunda, relativo às relações intergrupais e às ideologias coletivas” (p. 143), destacado a seguir.

### **3.6 – O Sociodrama**

Segundo Almeida (2004), o sociodrama viabiliza a “reedição das relações e dos valores de um grupo e, conseqüentemente, da existência ou não da alteridade nesse grupo, mas abrindo a possibilidade de exercitá-la e desenvolvê-la, por meio do manejo das técnicas

psicodramáticas” (p. 68). Desta forma, o método, quando aplicado em organizações, possibilita o desenvolvimento de papéis sociais dentro de instituições e do papel profissional em um trabalho coletivo que abrange o grupo como um todo.

Conforme Drummond e Souza (2008), os participantes, ao desempenharem um papel sociodramático, “desmitificam ou fortalecem conceitos relacionados ao grupo, à sua área e à própria cultura da empresa” (p. 154). Uma vez que o “sujeito de um sociodrama é o grupo” (Moreno, 1975), o foco recai sobre os papéis inerentes à cultura organizacional, pois apesar da importância da visão das partes, ou das áreas, setores e funcionários, existe a exigência por um resultado que é global, de todos que são parte daquela instituição (Drummond e Souza, 2009).

Pamplona e Baptista (2005) assinalam que o sociodrama, enquanto um método, possibilita abranger os membros do grupo na “construção com responsabilidade, num processo de aprendizagem relacional, visando à mudança de atitude e alternativas para a solução dos problemas” (p. 104).

Datner (2005) aponta que o diferencial do sociodrama nas organizações é o fato de que este faz uso da ação, e por meio da dramatização e técnicas aludidas, “intervém com resultados imediatos, no aqui e agora, com rápida transposição para o cotidiano” (p. 41). Drummond e Souza (2008) corroboram, ao assegurar que o sociodrama permite a “catarse coletiva de problemas sociais, como também uma análise ciosa das origens profundas de tensões e conflitos intergrupais” (p. 156).

Para o uso do sociodrama nas organizações, Drummond e Souza (2008) descrevem diversas formas, algumas já explicitadas anteriormente: *role-playing*, com foco em papéis sociais; etnodrama, “representação e análise de problemas raciais ou culturais” (p. 156); axiodrama, que “permite estudar e analisar os valores próprios a cada papel social e a cada cultura”; jornal sociodramático, onde “o próprio jornal da empresa pode ser utilizado e

dramatizado, esclarecendo posições e atualizando sentimentos em relação à empresa” (p. 157); tribunal do júri, técnica de aquecimento que visa tratar de algum problema social; painel do grupo para discussão, onde “alguns membros se reúnem e discutem um assunto em frente ao resto do grupo”; sociomatria em grupo, que elabora e analisa o sociograma das relações interpessoais; filme sociodramático, que pode ser utilizado como aquecimento para um tema ou para a exploração do mesmo.

Almeida (2004) afirma que “o mundo do trabalho moderno requer indivíduos capazes de criar e recriar, de descobrir novas formas de atuação, de encontrar, em si mesmos, recursos que possibilitem a adequação ao mundo contemporâneo” (p. 159). Recursos estes que, só serão aproveitados pelo indivíduo espontâneo (Moreno, 1975). Nesse sentido, torna-se cada vez mais importante que o trabalhador assuma o papel de autor e ator na vida profissional. Isto é possível à medida que este desenvolve sua criatividade e espontaneidade, investindo em ações de autoconhecimento.

Desta forma, em decorrência do que foi discutido ao longo do presente trabalho, consideramos que a teoria de Moreno mostra-se como uma possibilidade para a reorganização dos profissionais no contexto em que trabalham. O psicodrama proporciona um ambiente organizacional aberto, para que as pessoas criem, cresçam e produzam, valorizando suas individualidades e preservando suas identidades (Almeida, 2004).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao pensar o Psicodrama Socioeducacional, é necessário compreender a origem da Teoria Socionômica e resgatar a história de seu autor, Jacob Levy Moreno. O psicodrama nasceu de diversas experiências com grupos sociais, caminhando, com o desenvolvimento da teoria, para uma prática clínica. Apesar da ênfase na psicoterapia, Moreno nunca perdeu de vista o coletivo e as relações que norteiam a vivência individual. E dessa forma, o psicodrama conquistou espaços para além dos consultórios, possibilitando uma gama de intervenções em empresas, hospitais, escolas, presídios e outras instituições.

Confirmamos, então, a expectativa de Moreno, que conforme Marineau (1992), “com frequência, referiu-se ao ano 2000, proclamando que, embora suas idéias fossem prematuras para o século XX, o século seguinte seria seu”. E realmente foi. A Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP dispõe, em seu sítio eletrônico<sup>2</sup>, os diferentes contextos em que o Psicodrama é utilizado, apresentando cada uma das ações peculiares e os resultados alcançados. A extensa lista de possibilidades ilustra os pressupostos do Psicodrama: Espontaneidade e Criatividade. Uma teoria que rompe com as Conservas Culturais, permitindo uma atuação flexível, que se adapta a cada situação específica.

Uma Revolução Criadora que teve início com o próprio Moreno, que atuava fora da clínica, longe dos divãs e categorias pré-concebidas, tão valorizadas na época. Realizava o que ele, mais tarde, chamaria de Sociodrama, com crianças nos jardins de Viena. Atuou junto às prostitutas vienenses, com o intuito de conscientizá-las de sua condição, colaborando para o fortalecimento da classe de trabalhadoras. Visitava pacientes em casa, utilizando o *role-playing* com seus familiares e vizinhos, discutindo com eles qual seria a melhor alternativa para o tratamento. No campo de refugiados tirolezes, observou que não era o bastante dar

---

<sup>2</sup> <http://www.febrap.org.br/>

abrigo àquelas pessoas, mas identificar a singularidade de cada um. Com as moças, na escola em Hudson, pode facilitar as relações interpessoais e a reabilitação das mesmas. E, ainda, selecionou oficiais na Segunda Guerra Mundial (Marineau, 1992). Moreno convidou esses personagens a serem autores da própria história, co-elaborando, junto a cada um deles, possibilidades de mudança. Demonstrou, com o próprio trabalho, que o Psicodrama é plausível nos mais diversos contextos.

Entendemos que esta é a proposta do Psicodrama Sócioeducacional, com foco em empresas: estimular a consciência dos trabalhadores, enquanto participantes de uma ação. Tornando-os atores ativos da construção coletiva do propósito da organização. Concordamos com Datner (2005), ao discorrer sobre os funcionários que são convocados a participarem de treinamentos e *workshops* tradicionais, “que recebem caminhos prontos de antemão e só têm de incorporá-los sem poder de fato, participar criticamente do processo, somente precisando colocá-los em prática de forma alienante” (p. 22). O Psicodrama Organizacional rompe com este paradigma, convidando o sujeito a criar.

A aplicação da teoria moreniana no contexto das organizações se justifica, uma vez que o Homem, ser em relação e dotado de recursos inatos, na concepção de Moreno, encontra-se como um sujeito que tem perdido sua ação criadora e suas possibilidades, enquanto um agente de transformação. Corroborando com o exposto por Codo e Vasques-Menezes (2000), compreendemos que o trabalhador atual encontra-se em um estado de alienação, quanto a sua identidade profissional e quanto ao trabalho que realiza.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, enquanto área do conhecimento, tem investido em pesquisas e publicações (Zanelli e Bastos, 2004), que visam, principalmente, à melhoria das relações interpessoais. Desta forma, anuímos com a posição de Datner (2005) ao criticar o aparente discurso, de que todos os componentes da equipe têm a mesma posição importante para o sucesso das organizações. Ora, se tal valor é verdadeiro, o método de

trabalhar esses papéis deverá estar a serviço da “saúde dos grupos, suas transformações e a existência qualitativa do homem” (p. 23). E o Psicodrama é, justamente, uma metodologia ativa que permite o desenvolvimento de papéis sociais, valorizando a dinâmica das relações grupais, sem alienar o sujeito, que passa a ocupar um lugar de co-responsabilidade no processo.

Utilizamos as palavras de Drummond e Souza (2008), ao assegurarem que o Psicodrama Socioeducacional incita o indivíduo a “interagir com as mudanças, em vez de ser levado por elas”, atitude determinante na qualidade do profissional. Se as empresas procuram colaboradores criativos e inovadores, as mesmas devem investir em ações que não anulem suas identidades.

Considerando o exposto no presente estudo, concluímos que é preciso recuperar a posição do sujeito trabalhador enquanto agente criador e transformador do sistema organizacional. É necessário que o trabalhador, retome o papel de protagonista da própria vida, conscientizando-se da crise de identidade em que está implicado, para que possa desenvolver estratégias e buscar soluções para lidar com a sua condição. Isto é possível através de uma ação conjunta entre empregado e empregador, onde ao primeiro compete o investimento em projetos voltados para o desenvolvimento profissional, e ao último a utilização máxima de recursos disponíveis.

Acreditamos que o Psicodrama Socioeducacional é um caminho possível às organizações, permitindo que o trabalhador reconquiste sua espontaneidade e desenvolvendo grupos saudáveis. Possibilitando, desta forma, espaços para verdadeiros encontros.

Finalizamos o presente trabalho, certos de que Jacob Levy Moreno não somente abriu as portas da Psiquiatria à alegria, conforme solicitou que constasse em sua sepultura (Gonçalves *et. al.*, 1988), como, também, abriu as portas dos mais diversos contextos, inclusive as Organizações, à alegria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. J. B. Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, L. (2004). *O Trabalhador no Mundo Contemporâneo: Psicodrama nas Organizações*. São Paulo: Ágora.
- Bastos, A. V. B. Loiola, E. Queiroz, N. & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das Organizações. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E. Abbad, G. S. Mourão, L. & colaboradores. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O. Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. In: Borges-Andrade, J. E. Abbad, G. S. Mourão, L. & colaboradores. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Borsoi, I. C. F. (2007). *Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental*. Revista Psicologia & Sociedade, 19, n. spe, 103-111. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010271822007000400014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010271822007000400014&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 28 set. 2009.

Codo, W. Vasques-Menezes, I. (2000). *Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação*. Cadernos de Saúde do Trabalhador, fascículo especial. São Paulo: Instituto Nacional de Saúde do Trabalhador. Disponível em: [http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo2007/T16SF\(Educao\)/Burnout\\_Cartilha\\_CNTE\\_e\\_CUT.pdf](http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo2007/T16SF(Educao)/Burnout_Cartilha_CNTE_e_CUT.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2009.

Codo, W. (2002). Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em Saúde Mental. In: Jacques, M. G. Codo, W. (organizadores). *Saúde Mental e Trabalho: Leituras*. Petrópolis: Vozes.

Codo, W. Soratto, L. & Vasques-Menezes, I. (2004). Saúde Mental e Trabalho. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Datner, Y. (2005). O método do sociodrama nas mudanças organizacionais. In: Fleuri, H.J. Marra, M. M. (Organizadoras). *Intervenções Grupais*. São Paulo: Ágora.

Drummond, J. (2005). Integração: formando equipe. In: Fleuri, H.J. Marra, M. M. (Organizadoras). *Intervenções Grupais*. São Paulo: Ágora.

Drummond, J. Souza, A. C. (2008). *Sociodrama nas Organizações*. São Paulo: Ágora.

Fator, T. (2005). Intervenções Psicodramáticas em Organizações Empresariais. In: Fleuri, H.J. Marra, M. M. (Organizadoras). *Intervenções Grupais*. São Paulo: Ágora.

Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gondim, S. M. G. Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e Afetos no Trabalho. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Gonçalves, C. S. Wolff, J. R. Almeida, W. C. (1988). *Lições de Psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno*. São Paulo: Ágora.

Khouri, G. S. (2005). Da abstração à ação: percursos sociodramático em diferentes contextos organizacionais. In: Fleuri, H.J. Marra, M. M. (Organizadoras). *Intervenções Grupais*. São Paulo: Ágora.

Limongi-França, A. C. (2003). *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.

Lucca, S. R. Schmidt, M. L. G. (2004). *Psicodrama: uma abordagem metodológica qualitativa para o estudo da saúde do trabalhador*. *Psicologia América Latina* (versão online). Ago, 2004, no.2, p.0-0. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870350X2004000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2004000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 nov. 2009.

Marineau, R. F. (1992). *Jacob Levy Moreno, 1889-1974: Pai do Psicodrama, da Sociometria e da Psicoterapia de Grupo*. São Paulo: Ágora.

- Marra, M. M. (2005). Introdução In: Fleuri, H.J. Marra, M. M. (Organizadoras). *Intervenções Grupais*. São Paulo: Ágora.
- Moreno, J. L. (1934). *Quem Sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama*. Goiânia: Dimensão.
- Moreno, J. L. (1974). *Psicoterapia de Grupo e Psicodrama*. São Paulo: Mestre Jou.
- Moreno, J. L. (1975). *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix.
- Pamplona, V. Baptista, M. C. V. D. (2005). O Psicodrama Socioeducacional na capacitação de profissionais de saúde. In: Fleuri, H.J. Marra, M. M. (Organizadoras). *Intervenções Grupais*. São Paulo: Ágora.
- Psicodrama, Federação Brasileira de. *Psicodrama – Sua aplicabilidade*. Disponível em: <http://www.febrap.org.br/>. Acesso em: 03 nov. 2009.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Romaña, M. A. (1992). *Construção coletiva do conhecimento através do psicodrama*. Campinas: Papyrus.
- Siqueira, M. M. M. Gomide Júnior, S. & Oliveira, A. F. (2004). *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações*. São Paulo: Metodista.

- Siqueira, M. M. M. Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Tonet, H. Mota, L. M. O. (2006). Metodologia ativa em TD&E com ênfase em *role-playing*. In: Borges-Andrade, J. E. Abbad, G. S. Mourão, L. & colaboradores. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Vargas, M. R. M. Abbad, G. S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: Borges-Andrade, J. E. Abbad, G. S. Mourão, L. & colaboradores. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Vasques-Menezes, I. (2002). Saúde Mental e Trabalho: aplicações na prática clínica. In: Jacques, M. G. Codo, W. (organizadores). *Saúde Mental e Trabalho: Leituras*. Petrópolis: Vozes.
- Zanelli, J. C. Bastos, A. V. B. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Yozo, R. Y. K. (1996). *100 Jogos para Grupos: Uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas*. São Paulo: Ágora.