

Potenciar Consultores Associados

VALERIA DRUMMOND

O PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES: Empresa XXXXX

UM ESTUDO DE CASO

**SÃO PAULO
JUNHO DE 2007**

TREVISAN ESCOLA DE NEGÓCIOS

VALERIA DRUMMOND

O PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES : Empresa XXXXX

UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora na Trevisan Escola de Negócios para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Celso Marques

**SÃO PAULO
JUNHO DE 2007**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Celso Marques
Orientador

Prof. Miguel Carlos Avelaneda
Banca Examinadora

Prof. Sandro L. Silva
Banca Examinadora

Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face.

E quando estiveres perto, arrancar-te-ei os olhos
e colocá-los-ei no lugar dos meus;

E arrancarei meus olhos

Para colocá-los no lugar dos teus;

Então, ver-te-ei com os teus olhos

E tu ver-me-ás com os meus.

(J.L.Moreno, Viena,1914 – traduzido de
“Einladung zu einer Begegnung”)

Dedico este trabalho a todas as pessoas, que acreditam na possibilidade de mudança do ser humano, ao enxergarem as pessoas não somente com os próprios olhos e sim com o olhar do outro.

Agradecimento:

Sou profundamente agradecida a várias pessoas por seu incentivo e colaboração, para que este trabalho se tornasse uma realidade.

Ao Mestre Celso Marques, que assumiu este grande desafio de ser meu orientador e proporcionou-me segurança na execução deste trabalho.

Ao mestre Sandro Luis Silva, que, com toda sua paciência e dedicação, orienta seus alunos a uma melhoria contínua.

A minha Mãe e Avó por ter me colocado no mundo e me orientado nos passos da minha vida na busca de ser feliz. E continuar a cada dia mostrar a luz e suavidade para viver.

Ao meu pai e irmãos que me conduziram pelas mãos, nos caminhos da vida.

Ao Mario que proporcionou que meu estudo de caso fosse realizado na Empresa XXXXX, e que nos ensinou como é gostoso trabalhar com grandes líderes.

A todos os professores da Trevisan que sempre me apoiaram nesta jornada: Miguel Avelaneda, Celso Marques, Sandro Silva, João Mauricio, Fernando Palazolli, David Penof, Severino Oliveira Filho, Sandra

E, finalmente, ao meu companheiro e marido Marcos que, por seu incentivo constante, pelas contribuições e paciência comigo, trouxe muito aconchego para este trabalho tornar-se realidade.

Todos vocês foram essenciais no desenvolvimento e na conclusão deste projeto.

Meu profundo agradecimento,

Valeria Drummond Gonçalves

SUMÁRIO

(os números das páginas foram reconfigurados)

Considerações Iniciais	1
1 - Gestão de Pessoas e Psicodrama.....	5
1.1 Evolução do conceito Gestão de Pessoas	5
1.2 Psicodrama	7
1.3 Psicodrama nas Organizações.....	10
1.4 Fases do grupo	12
1.5 Utilizando o Psicodrama nas organizações.....	18
2. Apresentação da empresa : Empresa XX – um estudo de caso.....	19
3. Estudo de caso	22
Considerações Finais.....	29
Referências	32
Anexo.....	33
Anexo 1	34
Anexo 2.....	35
Anexo 3.....	37
Anexo 4	39
Anexo 5	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.2 Organograma XXXX	20
--	----

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo geral descrever como a metodologia denominada Psicodrama pode possibilitar a mobilização das pessoas para a mudança organizacional planejada. Para que tal objetivo fosse alcançado, foram elaborados os relatórios e processamentos de encontros em que se utilizou a metodologia psicodramática.

Observou-se em especial como o Psicodrama interfere e contribui para o desenvolvimento de profissionais dentro da organização em que trabalham. Utilizou-se o método qualitativo nesta investigação, por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória. Como procedimento técnico aplicou-se o estudo de caso. A pesquisa ocorreu entre os meses de fevereiro a abril de 2007 em uma das Áreas de YYYYY da XXXXXX.

Pode-se afirmar que os objetivos traçados foram alcançados. Observou-se que o método psicodramático contribui eficazmente no contexto organizacional, pois estimula as pessoas para olharem para si próprias e se assumirem como parte responsável do processo de mudança. Propõe reflexões sobre o potencial criativo de cada um na busca pelas mudanças comportamentais que se refletem na organização. Com o Psicodrama as pessoas foram estimuladas a uma tomada de consciência a respeito dos papéis desempenhados se eles são facilitadores ou dificultadores do processo de mudança organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Psicodrama, Espontaneidade , Mudança Organizacional

ABSTRACT

This research has as general goal to describe how the methodology named psychodrama makes possible to mobilize people to desired organizational change. To reach this goal, reports from a real case have been used.

Focus of the observation was mainly how Psychodrama interferes and contributes to professional development in the organization. Qualitative methodology was used, since the research happened at a exploratory level. The technic used was the case study. Research took place from february to april 2007 at an YYYYYYYY department of XXXXX

It is possible to affirm that the goal has been reached. It has been indeed observed that Psycodrama effectively contributes to changes in organizational context. It drives people to look at themselves and help them realize that they are a responsible part of chance process. It offers the possibility of reflections about the criative potential of each person, aiming changes of behavior that will reflect at the whole organization. With Psycodrama people were stimulated to undestand wich roles they play and if they make easier or more difficult the process of change.

Palavras-chave: People management, Psycodrama, Spontaneity

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O modelo empresarial mundial vem sofrendo profundas alterações e abalando substancialmente a vida do trabalhador, não apenas nos aspectos objetivos como também nos subjetivos. A globalização, que impactou fortemente nos processos organizacionais, e o acelerado desenvolvimento tecnológico tiveram como reflexos na vida do trabalhador, a redução do emprego formal, o crescimento do trabalho informal e as novas formas que surgiram como alternativas de empregabilidade (ALMEIDA,1998). As empresas, para auxiliarem os trabalhadores a conviver com as mudanças, preservar sua identidade profissional e ter um desempenho adequado aos novos requisitos do mercado de trabalho, vêm investindo mais em seus profissionais para uma Identificação do potencial humano.

A organização pode, por exemplo, dispor de excelentes instrumentos de gestão, porém não oferecer às pessoas condições de desenvolver habilidades que façam esses instrumentos funcionar com rendimento máximo (FISCHER, 2002, p. 153).

Apesar das organizações saberem, teoricamente, que não se deva proceder pensando apenas em questões técnicas, a realidade demonstra que ainda não funcionam assim e que os discursos mudaram, mas os procedimentos não. (ARANTES,1998)

Se as pessoas que trabalham na organização forem mais valorizadas e puderem envolver-se e comprometer-se com o processo de mudanças ou estratégias instaurado, melhores resultados serão alcançados. Quanto mais as pessoas forem respeitadas e estimuladas, além de receberem atenções para o seu desenvolvimento, mais profundas serão as mudanças.

Esta pesquisa tem como objetivo descrever como o Psicodrama aplicado dentro das organizações mobiliza as pessoas para a mudança organizacional que a empresa deseja. O objetivo apresentar o que empresas buscam além de conhecimento técnico, através de um estudo de caso feito em uma grande empresa.

O estudo de caso em questão foi realizado avaliando o resultado do uso da metodologia psicodramáticas na Empresa XXXX, mais especificamente na área de Engenharia, em busca de desenvolvimento e potencialização da área em questão. Observou-se em especial como o Psicodrama interfere e contribui para o desenvolvimento de profissionais dentro da organização que trabalham. Descreve-se nesta pesquisa como vivências e jogos oferecidos por uma empresa de consultoria (Potenciar Consultores Associados) auxiliam a identificação do potencial humano e o realinhamento das estratégias acompanhando o desenvolvimento do capital humano.

O processo de interação grupal não é tão fácil, pois exige das pessoas transformações comportamentais e que por muitas vezes vão contradizer sua cultura, educação familiar e mesmo sua personalidade. Tais programas devem permitir aos funcionários que reflitam sobre o seu autodesenvolvimento, despertando o desejo por relações pessoais e por uma melhor qualidade de vida. Isto os levará à formação de suas identidades organizacionais e pessoais.

O próprio conceito de organização é uma metáfora. A metáfora é uma figura de linguagem comparativa freqüentemente usada para dar um toque criativo à nossa maneira de falar. Um exemplo seria quando falamos “a vida é um jogo” ou que “o mundo é um palco”. A metáfora é uma força primária por meio da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para atender ao outro. Talvez fosse possível imaginar o quanto à vida do ser humano seria monótona e estática se ele só descrever alguma coisa como ela mesma: por exemplo : “o Mundo é um mundo” . (MORGAN, 2002)

A utilização de metáforas para criar novas maneiras de ver e transformar a vida organizacional, assim como o uso de metáforas para entender as pessoas, a organização e a administração, auxilia a enxergar diferentes dimensões de uma mesma situação, mostrando como diferentes qualidades podem coexistir apoiando, reforçando ou contradizendo uma a outra.

A metáfora pode ser utilizada para mapear os conceitos organizacionais e auxiliar na compreensão e no entendimento de diferentes pontos de vista. Amplia assim a reflexão e maneira de ver e pensar das ações organizacionais, ajudando na quebra de paradigmas. Podem-se utilizar múltiplas metáforas para “ler” uma organização e aumentar nossas opções de intervenção eficaz. (MORGAN, 2002)

O Psicodrama é uma metodologia que auxilia a vivenciar situações paralelas ao dia-a-dia de trabalho e que podem ajudar na mudança de comportamento, através de sessões de treinamento e desenvolvimento, nas quais se pode identificar como a pessoa age em grupo. Trata-se, portanto, de uma técnica valiosa que poderá ser utilizada em treinamento de pessoal, seleção de pessoal, avaliação de potencial, pesquisa de clima organizacional, bem como levantamento de necessidades da organização, busca de soluções criativas de problemas e desenvolvimento do potencial criativo. Isto é feito sempre considerando a cultura da organização e quais as características necessárias para aquele cargo na referida organização. (FELLIPE, 2006).

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de mostrar a importância da utilização de metodologia como o Psicodrama dentro das organizações, para o desenvolvimento de seus profissionais na busca de um melhor trabalho em equipe, flexibilidade, participação efetiva na busca de resultados, agindo criativamente e inovando processos e métodos organizacionais.

O método escolhido para realização desta pesquisa foi o qualitativo, considerado fundamental, porque parte da compreensão de que as pessoas pesquisadas têm sobre o fenômeno que se está pesquisando (MORGAN, 2002).

A natureza da mesma é exploratória, uma vez que o objetivo é proporcionar visão geral acerca da utilização do Psicodrama como metodologia de diagnóstico e treinamento, com o objetivo de no futuro formular hipóteses mais precisas. (GIL, 2006).

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi realizado como um estudo de caso único. Na situação específica desta pesquisa é uma forma válida de abordagem, uma vez que o fenômeno de desenvolvimento de pessoas e o contexto em que ele ocorre, ou seja, a organização em que se desenvolveu a pesquisa, não são possíveis de serem separados e observados distintivamente (YIN, 2005).

A técnica utilizada foi a da observação participante (HAGUETTE, 2003). Foram utilizadas múltiplas fontes de informação, tais como entrevistas em profundidade com o consultor, anotações realizadas durante sessões de treinamento em que foram usadas as técnicas do Psicodrama e os documentos originados nestas sessões.

Capítulo 1 - Gestão de Pessoas e Psicodrama

1.1 Evolução do conceito Gestão de Pessoas

Da mesma forma que a sociedade passou por transições na sua evolução de uma estrutura agrária para uma estrutura industrial, inicia-se uma nova transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial. (BOWDITCH E BUONO, 2002). As organizações precisam se adequar às necessidades impostas pela sociedade para se adaptarem ao mundo global. Isto é retratado pela própria evolução das teorias administrativas, mostrando que a partir da década de 1970 as organizações passaram a viver a era pós-industrial.

De um período quando o homem é considerado apenas como uma máquina, passa-se a ter como referencial o conhecimento, a informação. Os paradigmas organizacionais passam a serem influenciados por esse pensamento. Alguns autores consideram o atual momento como a Era do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento como grande diferencial para organizações num mercado em constante competição (ARANTES, 1998).

Na área de administração de recursos humanos das organizações as mudanças são visíveis. A nomenclatura da área passou de Departamento de Pessoal para Recursos humanos e mais recentemente é chamada de Gestão de Pessoas ou Gestão do Talento Humano. Mas a grande mudança foi o tratamento ao ser humano que vem sendo dispensado no ambiente organizacional, expressando as transformações tanto na teoria quanto nas práticas administrativas (MARTINS, 2006).

A Gestão de Pessoas pode ser definida como o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FISHER e FLEURY, 1998).

A Administração de Recursos Humanos em seus primórdios era uma administração de pessoal, ou seja, preocupações com o cumprimento da legislação trabalhista e com a garantia dos direitos dos trabalhadores, onde o objetivo é administrar e controlar aspectos jurídico-administrativo-legais.

As organizações passaram a perceber que não bastava satisfazer as necessidades legais dos seus funcionários para deles extrair um melhor desempenho. Surge um modelo conhecido como Administração de Recursos Humanos. Nesse novo modelo foca-se a atenção para o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores, cuida-se mais do desenvolvimento da função gerencial, além de buscar relacionar as funções da área de recursos humanos com as políticas da empresa.

Este novo modelo foi aprofundado e passa-se a se falar em Administração Estratégica de Recursos Humanos, que apresenta uma concepção da pessoa como fonte de competências e recurso estratégico; sua área de ação é constituída por atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa (GOULART, 1998, p.60). As idéias principais da chamada Gestão de Pessoas nas organizações, ou seja, maior valorização das pessoas e busca de integração entre objetivos pessoais e organizacionais são representadas por esta última maneira de pensar.

Quando pensamos em desenvolvimento, pressupomos que o profissional saiba fazer as tarefas e possa melhorar seu desempenho a partir de uma reflexão crítica sobre o modo – atitude - como as vêm desempenhando e os resultados daí decorrentes, para o seu próprio desenvolvimento e do seu

papel profissional. Para obter modificações efetivas nos comportamentos e atitudes, é preciso que a pessoa se perceba em ação e queira rever sua forma de agir no mundo.

Uma das modalidades de trabalho em grupo utilizado nas organizações é o Psicodrama. Fundamenta-se na criatividade e espontaneidade das pessoas e na crença de que elas podem fornecer respostas rápidas para as demandas empresariais, em processos de grandes mudanças.

1.2 PSICODRAMA

A teoria do Psicodrama, assim como a prática psicodramática, traduz uma postura filosófica basicamente fenomenológica-existencial. Jacob Levy Moreno, criador do psicodrama, foi um médico psiquiatra que nasceu em 1889, em Bucareste, Romênia, e morreu em 1974 em Nova York. Estudou medicina em Viena e tornou-se psiquiatra em 1917. Emigrou para os Estados Unidos em 1925 e no ano de 1937 iniciou como professor na Universidade de Nova York. Em 1942 criou a Sociedade Americana de Psicoterapia de Grupo e Psicodrama. Era considerado um visionário e um criador, que ofereceu aos seres humanos uma nova senda para a auto-realização, uma senda que se origina na espontaneidade e na criatividade e culmina em encontros genuínos e significativos. Moreno contribuiu de maneira significativa para o bem-estar da humanidade e para a história das ciências médicas e sociais (MARINEAU, 1992).

A chegada do Psicodrama ao Brasil ocorreu na década de 1960. Sua introdução em nosso país se deve a Íris Soares Azevedo em São Paulo, com Flávio D'Andrea em Ribeirão Preto (ambos seguidores de Jaime G. R. Bermudez) e com Célio Garcia em parceria com Pierre Weil em Belo Horizonte.

No início desta década, alguns outros psicólogos, psiquiatras e educadores passaram a usar do Psicodrama, utilizando-se desta abordagem

com base em estudos de livros de Moreno ou de participações em eventos internacionais de Psicoterapia de Grupo, visto que nesta época ainda não era sistematizado o ensino de Psicodrama no Brasil. Somente em 1967 foi publicado pelo autor Pierre Weil, o primeiro livro em português sobre a metodologia moreniana, chamado Psicodrama .

Em 1975, com a chegada do psiquiatra argentino Dalmiro Bustos ao Brasil, inicia-se uma nova consciência crítica sobre o Psicodrama. Bustos passa a influenciar os psicodramatistas brasileiros e surge um forte questionamento em relação à teoria trazida por Jaime G.R. Bermudez. Surgem divergências entre os profissionais da área; alguns escolhem os referenciais trazidos por Bustos e outros por Bermudez, ou ainda por Pierre Weil, e assim o Psicodrama vai criando-se e difundindo-se pelo Brasil.

Em 1976 foi fundada a Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP- com a finalidade de divulgar as idéias de Moreno, no Brasil, da maneira mais fiel possível ao seu pensamento.

O Psicodrama se compõe de uma Filosofia e de uma Metodologia necessariamente inseparáveis. A primeira é que se constitui a base (a idéia que se tem do Homem e do Mundo); a segunda é caracterizada pela própria construção da sociabilidade e de uma individualidade internamente combinada, ou seja, Eu comigo e Eu no mundo.

A filosofia nos traz a concepção do homem no mundo, ao passo que a metodologia é a que concretiza este pensar sobre o homem diante do ensino / aprendizado. Na prática psicodramática, é a partir dos fatos (fenômenos) que acontecem no cotidiano que se faz a reflexão grupal para que o coordenador (um olhar alheio – sem contaminação) e o grupo (um olhar interno da situação) possam melhorar e potencializar o próprio cotidiano.

Na educação psicodramática, a construção do saber é realizada pelos participantes, que são considerados indivíduos ativos na sua formação e

informação. Baseada no ideal de aonde se quer chegar (teoria), os participantes refletem o cotidiano (tema gerador) e na elaboração de sua devolução destas para o mundo circundante. Fica claro, a partir daí, o porquê da educação psicodramática se reconhecer como construtivista. (DIAS, 1987)

O Psicodrama Pedagógico Organizacional valoriza os conhecimentos já obtidos e interiorizados pelos adultos. Procura nos valores dos participantes, assim como nas suas crenças sobre mundo a fonte para uma reflexão dos mesmos, a fim de poderem não apenas acompanhar, como também atuar nas mudanças que ocorrem no mundo. Os participantes dos treinamentos possuem a possibilidade, enfim, de criar e recriar o mundo que os cerca.

A metodologia tem como missão fundamental desenvolver o potencial do Ser humano através da criatividade, através da qual as pessoas são capazes de interagirem, dando uma resposta que satisfaz a ele e é adequada diante do desafio (WEIL, 1967).

O Psicodrama propõe tanto o desbloqueio como o desenvolvimento do indivíduo para atuar diante de situações novas e ter possibilidade de dar respostas novas às situações já conhecidas. Propõe também que de forma integrada se use a razão e a emoção (na ação) para gerar não apenas resultados, mas também garantir a evolução do ser e das suas relações, além da melhoria da organização na qual está inserido. Através da ação, o indivíduo se mostra para o mundo, percebendo-se como sujeito co-responsável nos resultados de sua ação.

1.3. Psicodrama nas Organizações

A necessidade de hoje nas empresas em trabalhar o Ser e o Saber (SHARP, 1999) dos profissionais faz com que as áreas de RH planejem de forma mais ampla e consistente modos para alcançar estes dois objetivos. Uma das maneiras de provocar mudanças de atitude duradouras é trabalhar com uma metodologia participativa onde o grupo se co-responsabiliza pelo resultado obtido ao final do processo.

Assim, os jogos psicodramáticos são vistos, ao mesmo tempo, como um meio concreto de aquisição de conhecimentos, e uma reprodução das atitudes diante da ação e as habilidades inerentes. Trabalha também as dinâmicas nas relações individuais e de grupo - comprometimento, formação de equipe, liderança e etc..

O Psicodrama facilita o ser humano a redescobrir sua capacidade de dar respostas eficazes e eficientes diante dos estímulos (espontaneidade). A espontaneidade é a capacidade de agir de modo "adequado" diante de situações novas, criando uma resposta inédita ou renovadora ou, ainda, transformadora de situações preestabelecidas. O homem capaz de pensar e agir adequadamente, bem como ser responsável pelas conseqüências de suas decisões, fazem a "diferença" numa empresa. Esta reflexão sobre a atuação humana se insere no Psicodrama no que é denominado de Teoria dos Papéis (DRUMMOND,2007).

Papel é a unidade de condutas. O 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 (RICOTTA,1990).

O Psicodrama ajuda a desenvolver a inteligência emocional a partir da reflexão da ação e da busca de saídas cabíveis para as diferentes situações tornando-os mais co-responsáveis pelo seu destino e das

organizações em que atuam. No Psicodrama estas reflexões se inserem no que se denomina Matriz de Identidade. Esta tem relação com o lugar do nascimento. Na organização se refere à “placenta” social pois, à maneira da placenta, estabelece a comunicação entre a criança e o sistema social da mãe (organização). Retrata o local em que a criança (colaborador) se insere desde o nascimento (entrada na organização), relacionando-se com objetos e pessoas dentro de um determinado clima (CESARINO, 1990).

O 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 / desempenho.

A vantagem de utilizar o Psicodrama é trabalhar simultaneamente a relação inter e intrapessoal, a sinergia grupal, a capacidade de perceber de forma objetiva o que ocorre nas situações e o que se passa entre as pessoas (YOZO, 1996).

O Psicodrama é aplicado através de jogos, atividades e simulações adequados às características e fases de cada grupo. Ajuda na reflexão para a compreensão da atuação individual e grupal e na busca da excelência na atuação.

O objetivo do Psicodrama é desenvolver habilidade de percepção, compreensão e intervenção em processos grupais e relações interpessoais, através da metodologia sócio-dramática. O Psicodrama permite que cada participante traga a sua contribuição no processo pois ele é co responsável pelo sucesso ou fracasso do resultado. O participante tornar-se autor na vida e não ator de um script (DRUMMOND, 2007).

1.4 Fases do grupo

A intervenção grupal feita através do Psicodrama é realizada da maneira exposta nos próximos parágrafos (YOZO,1996).

No início é feito um aquecimento. Este possui três finalidades, quebrar o gelo do coordenador, quebrar o gelo do grupo e perceber como o grupo está no momento. Serve para fazer um diagnóstico do clima, situação e disposição dos participantes, o chamado tema do grupo, que vem do contexto social e é trazido para o contexto grupal.

O aquecimento pode ser inespecífico, que se inicia desde o preparo do material e jogos até os primeiros momentos com o grupo. A partir do aquecimento o objetivo começa a ser explorado, logo em seguida é definido se será utilizado jogo ou dramatização.

Os jogos devem ser planejados de acordo com o estado e momento do grupo. O Estado do grupo é comportamento manifesto, a agressividade, impaciência, resistência, euforia, medo, sarcasmo, indiferença etc... Muitas vezes é necessário abordar diretamente ou através de jogo as causas do comportamento manifesto ou latente. Esta atitude agiliza o processo da rede de sustentação grupal.

Exemplos de jogos para respostas do comportamento:

- Agressividade - briga de galo
- Impaciência - relaxamento, danças, atividades com movimento
- Medo - fazer uma maquete ou jornal, colagens de como está o dia-a-dia.
- Indiferença, apatia - Trabalhar aonde se quer chegar.

Nunca esquecendo que depende do estado e momento do grupo para se aplicar um jogo.

O comportamento manifesto se observa através da leitura digital, o que é falado pelo participante ou a leitura analógica (YOZO,1996), a fala não verbalizada e sim a expressão corporal. Exemplo: Todos sentam longe de quem vai coordenar não se cumprimentam etc.. Se estes indicadores não forem clareados através de perguntas, os mesmos ficarão latentes interferindo no trabalho. Exemplo : Por que vocês estão sentados tão longe?

Existem três níveis de jogos que podem ser trabalhados:

1.1 Jogo com função de fantasia – exemplo: jogos de mudança de paradigma, jogo do barbante, jogos de confiança, cabra cega. Estes jogos que servem para teorizar sobre o tema protagonizante, sem, no entanto, entrar em contato com a realidade do contexto social. Somente no partilhamento é que se discute a realidade fora do ambiente da dinâmica. São os jogos que menos apresentam ameaças aos participantes.

1.2 Jogo com função simbólica – Fala-se da realidade vivida pelo grupo através de objetos intermediários, trazendo assim o contexto social / profissional para dentro da sala de treinamento.

2. Jogo com função de realidade - Normalmente onde se dramatizam cenas reais vividas pelo grupo dentro da realidade social / profissional para que seja refletida dentro da sala de treinamento. Este nível é o mais ameaçador, portanto, deve ser usado quando o grupo já tem rede de sustentação.

3. A dramatização psicodramática - uma das ferramentas dos jogos dramáticos. Difere da dramatização teatral, pois no teatro o drama encerra a peça em si. Dependendo do desempenho dos atores, mais fácil se torna à compreensão da mensagem, a história, o questionamento e o significado do enredo. Na dramatização psicodramática não existe um script, desenrolar da dramatização ocorre a partir da própria pessoa que dramatiza o que está escrito

na sua alma. A pessoa é ao mesmo tempo autora e atriz de um trecho da sua vida.

O planejamento para uma intervenção com Psicodrama se faz a partir de um objetivo é definido de forma clara, para que seja viável alcançá-lo. O objetivo é conduzido e "contaminado" com as tintas do subjetivo do coordenador, assim é importante ter clareza desta variável no resultado final.

O subjetivo é mostrar de que forma se quer passar este objetivo. Exemplo: Este trabalho precisa ser suave, com potência, agradável, impactante etc. Também devemos considerar neste item a visão de homem / mundo. Exemplo: Se o trabalho é com operários e os conceitos que se tem deste grupo é de que não sabe pensar ou são brutos, há o risco da condução se basear neste paradigma.

Devem-se sempre aplicar os jogos lembrando a fase e o momento do grupo. Os jogos preparados não podem estar fora do contexto que o grupo está vivendo no aqui e agora.

Existem jogos propícios para cada momento, como mostram os exemplos abaixo:

Caos - jogos com função de duplo

Estranhamento - jogos com função de espelho

Diferenciação - função de solilóquio

Jogo de Interpolação - função de interpolar

Inversão de papéis - rolling play

Caos é o primeiro momento de qualquer situação; o medo é o sentimento predominante. Neste caso, aplicam-se os jogos com função de Duplo, ou seja, que dê o rumo, aconchego, para que os participantes se sintam à vontade, sem medo de se expor ao ridículo e favorecer a criatividade e a espontaneidade. Respostas latentes percebidas durante a fase do caos são a

ameaça ao padrão pré-estabelecido e o desequilíbrio interno. São as reações que podem aparecer como pressão . No contexto psicológico é o bloqueio da percepção, lapso de linguagem, distração e esquecimento. No contexto social, são argumentações lógicas, brincadeiras e comentários irônicos. No contexto fisiológico, é a temperatura corporal, a pressão arterial (YOZO,1996).

Estranhamento é a segunda fase do grupo. Quando o comportamento latente fica mais evidente, o grupo já começa a apresentar seus desejos / frustrações, mas tem medo de explicitar, pois a rede de sustentação não está garantida. Começam a aparecer as resistências, mostrando a necessidade de jogos para reflexão chamados espelho. Alguns comportamentos resistentes desta fase são posições claras de contestação, como reclamação, atrasar-se, faltar, esquecer, equivocar-se, fazer silêncio ao invés de responder, ficar bravo, triste, irritado sem explicação. Exemplos verbais: não vai funcionar aqui nesta empresa....., nunca se fez isto antes assim..... a idéia é boa mas não é prática.....,isto não é meu ou nosso problema....., você tem razão mas,não estamos preparados para isto....., em time que está ganhando não se mexe....., Vamos esperar mais um pouco....., acho que os outros estão sentindo.....A reflexão da técnica espelho é aquela que ajuda a explicitar o que se quer.

A terceira fase é a Diferenciação é quando o grupo sai da reclamação , contestação e começa a dar sua opinião, dizendo o que quer e o que não quer (o sim e o não). O coordenador precisa ter maturidade neste momento, pois resulta no confronto também conhecido como conflito positivo. As pessoas discutem pelo que acreditam, o grupo cresce e amplia.

É comum que durante estes momentos de conflito ocorra á transferência dos problemas para as pessoas. Os participantes se esquecem do assunto e discutem entre eles, com freqüência usando adjetivos. Neste caso deve-se utilizar a técnica do solilóquio,os participantes falam do sentimento em relação ao fato que está ocorrendo. Mas existem quatro habilidades importantes para o coordenador que são: (i) a abstração é procurar não agir no impulso, mas

na percepção do grupo; (ii) o raciocínio sistêmico é ver todos os ângulos possíveis; (iii) a experimentação que é ir trabalhando com o grupo e percebendo os efeitos causados; (iv) a colaboração é buscar parcerias dentro dos participantes do grupo.

Na fase do Jogo de Interpolação, o grupo já estipulou suas regras; a confiança já está estabelecida. Assim, a interpolação é a técnica para ser usada. Esta técnica é voltada para a experimentação de novas respostas, para o descobrimento do novo, gera empolgação e testa capacidade. A emoção básica que surge é a alegria. O grupo precisa de proteção reduzida, lembrando os limites, de maior liberdade para que criem suas próprias regras pois trabalha a aceitação das mudanças e paradigmas, para o grupo lembrar que pode passar por obstáculos juntos.

Na fase de Inversão de Papéis as pessoas se percebem entrando no papel do outro, vendo-se assim no lugar do outro. O *role-play* é um dos diferenciais do Psicodrama, é quando os participantes também assumem a direção.

Importante lembrar que cada fase pode durar 1 minuto, dois ou anos para vivenciá-la, e também de uma fase pode-se retornar a anterior.

Ao decorrer das atividades é muito importante o partilhamento, que retrata como a cena foi desenrolada, como mobilizou cada pessoa presente, para que todos sejam tocados e amadurecidos com a vivência. Nestes momentos são retratados o que o participante está sentido e as mudanças que sentiu com as atividades. Através do *Feedback*, eles conseguem traçar novas metas, caminhos a enfrentar o mundo.

Durante as sessões psicodramáticas é muito importante fazer o processamento, que retrata as seqüências dos fatos e apresenta uma análise inicial. (Relatório em anexo da Empresa XXXX)

Resumindo, devem-se usar os jogos de acordo com o tema mais importante que surgiu, de acordo com a fase do grupo e com o objetivo de diagnóstico organizacional. Exemplo: Quando se fala muito em pressão, de que pressão se está falando? Tempo? Confiança, pois mudou a diretriz? Assim o jogo serve para explicitar a questão a ser trabalhada e a atuação de cada pessoa no processo. Desta forma sempre buscar a integração ou saída saudável. O jogo pode ser aplicado para maximizar uma questão ou processo que visa à elaboração ou diagnóstico.

Para concretizar um tema e ser visto como algo de "fora", através de objetos intermediários, pode-se pedir para elaborar de um jornal, por exemplo. Deve-se sempre estar atento ao estilo de grupo e fase do mesmo, pois o resultado esperado é sempre aquele que ocorreu e não a expectativa do coordenador. Chega-se com o objetivo em um grupo através do subjetivo do facilitador. É necessário trabalhar a realidade encontrada para visualizar possibilidades de saídas saudáveis para aquele grupo naquela hora. A reflexão do coordenador ao final norteia seu processo de planejamento. Isto é o Psicodrama na empresa.

1.5 Utilizando o Psicodrama nas organizações:

O Psicodrama nas Organizações ou Psicodrama Sócio Educacional 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/desempenho.

O objetivo do Psicodrama é desenvolver a habilidade de percepção, a compreensão e a intervenção em processos grupais e relações interpessoais. É permitir que cada participante traga a sua contribuição no processo, pois ele é co-responsável pelo sucesso ou fracasso dos resultados onde está presente, tornando-se autor na vida e não ator de um script.

O diferencial do Psicodrama é o *role-play*, no qual as pessoas se percebem entrando no papel do outro e fazendo a inversão de papéis, se vendo assim no lugar do outro.

O Psicodrama é utilizado para aumentar o comprometimento com os resultados alcançados ou a serem alcançados pela empresa, desenvolver espontaneidade ou liberdade com responsabilidade, sair do "faça o que falo não o que faço" para uma responsabilidade sobre as próprias ações, desenvolver o empowerment, desenvolver equipes, vivenciar a utilização da criatividade como facilitadora nas soluções de problema, associar teoria e prática, a teoria e o cotidiano. As vantagens para a empresa são: (i) trabalhar simultaneamente a relação inter e intrapessoal; (ii) a sinergia grupal; (iii) alinhar a cultura organizacional ou revê-la; (iv) auxiliar o planejamento estratégico; (v) auxiliar planos de ações e (vi) fortalecer os vínculos relacionais que promovem o crescimento integrado da rede organizacional. Assim aumentando o comprometimento com os resultados alcançados ou a serem alcançados pela empresa (DRUMMOND,2007).

CAPÍTULO 2. Apresentação da empresa: Empresa XXXX – um estudo de caso

O corpo funcional da empresa é formado praticamente por funcionários concursados, que em geral, trabalham há anos na Empresa XXXX. A empresa possui alguns contratados, em especial na área de engenharia onde o estudo de caso foi realizado, do total de funcionários que trabalham na área, 25% é mão de obra contratada.

A área de Recursos Humanos tem como principal atividade valorizar o capital humano da Empresa XXX. A crença subjacente é a de que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, pagar impostos e cumprir as leis. Por isso, todos os procedimentos de informação e segurança foram revisados em seu Plano Estratégico, assim como foram reavaliados todos os programas de treinamento do pessoal envolvido.

A Empresa XXXX sabe que sem a valorização do capital humano torna-se impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham. A missão da política de Recursos Humanos da Companhia tem seu principal foco em assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuírem e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

A área de Recursos Humanos da Companhia atua, sempre trabalhando para valorizar, desenvolver e reter os seus talentos. A Empresa XXX oferece aos seus funcionários a oportunidades de progressão na carreira, remuneração nos padrões do mercado, benefícios educacionais, plano de saúde, além de ser uma empresa mundialmente reconhecida pela qualificação de seu corpo técnico.

A área em que o estudo de caso se realizou foi de yyyyyy, o setor VVVVVVVV, responsável pelo planejamento das obras na região da Bahia. Mas informações detalhadas da área, não foram apresentadas.

CAPITULO 3 – Estudo de caso

Conforme mencionado no capítulo anterior, a empresa na qual o estudo de caso foi realizado apresenta como um dos seus principais focos a valorização do seu capital humano. A Empresa XXXX busca atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva. A área de Recursos Humanos dentro empresa é responsável por orientar e promover um sistema de gestão de RH, que tem como objetivo a motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

A área de Recursos Humanos contrata empresas terceirizadas de consultoria especializadas para desenvolver trabalhos na Empresa XXXX. O caso da empresa Potenciar Consultores e Associados, a qual foi contratada há mais de 5 anos pela Empresa XXXX. Um dos objetivos sua contratação é a melhoria de ambiente dentro da organização e execução de serviços de Desenvolvimento de Equipe com ênfase na abordagem psicodramática de acordo com especificação dos serviços contratados.

A contratação da Potenciar teve como enfoque criar um espaço em que os profissionais das organizações possam interagir entre si, refletindo seus próprios processos, aprendendo com o passado, organizando o presente e estruturando o futuro. Na busca de maximizar o clima de confiança na equipe de participantes, para que estes gerenciem os riscos e potencializem a criatividade para o desempenho individual e dos colaboradores com quem trabalham.

O processo de contratação da consultoria se inicia com um pedido da gerência da área da engenharia. A área de Recursos Humanos faz a contratação da empresa mais adequada para o processo de desenvolvimento daquele Grupo. A partir disso, foi agendada uma reunião da consultoria com o

gerente de RH e o gerente da área contratante, para se trabalhar o escopo e abrangência do processo, e após inicia-se o trabalho com grupo.

O trabalho chamado Integrar a Ação, com a área de YYYYYYYYY, foi realizado no Hotel ZZZZ, em Teresópolis – RJ, nos dias 15 e 16 de agosto de 2007. As facilitadoras do trabalho foram Joceli Drummond e Valeria Drummond. Abaixo são apresentadas as diversas atividades:

A **1ª Atividade** foi **Apresentação por competências**. O objetivo desta atividade é que cada integrante perceba-se nas distintas competências (Anexo 1). Deseja-se também que ele reflita sobre a utilização destas competências no cotidiano profissional. A tarefa designada foi a apresentação utilizando o ritual Havaiano – Aloha. Foi utilizado como objeto intermediário, a pérola, na qual um participante apresenta ao outro, a sua maior competência. Iniciou-se com um trabalho de aquecimento, partindo do individual para o grupal, facilitando para que cada participante se colocasse como se vê, apresentando-se para o grupo.

A análise de processo mostrou que o grupo rapidamente respondeu com humor e espontaneidade a atividade, refletindo como cada um tem se apropriado dessa competência no contexto profissional.

A **2ª Atividade** foi o **Mapeando o Cotidiano**. O objetivo desta atividade foi para que cada integrante reflita sobre o dia-a-dia profissional do XXXXXX, mapear o cenário atual da área e a sintonia do grupo, aprofundar as questões que estão sendo vivenciadas no grupo. O desenvolvimento da atividade foi subdividir em 4 grupos. Os participantes criam uma música que retrate o cotidiano (Anexo 2). Cada grupo realiza sua apresentação, e logo após, o consultor compartilha com o grupo sua leitura de cada conteúdo (principais aspectos).

Utilizando-se da música como objeto intermediário, a reflexão dos participantes sobre a atividade foi que todos os grupos mostraram-se preocupados em surpreender o cliente.

Levantou-se a hipótese de geração de desgastes na equipe, pela busca contínua de satisfazer o cliente acima de tudo, exemplo: o cliente pede trabalhos com prazo muito curto, e a equipe se desgasta atendendo a exigência do cliente, ao invés de tentar negociar o prazo. Como é um grupo exigente, quer sempre se superar, existe uma cobrança entre os participantes. Foi levantada a necessidade de respeitar as habilidades do outro, e não querer que o outro se encaixe na sua necessidade. O grupo discutiu que para haver sinergia é necessário estar constantemente respeitando o tempo do outro. A equipe demonstrou muito orgulho e respeito pelo seu gerente.

O potencial do grupo é grande, possui pessoas diferentes uma das outras, mas o poder do grupo é heterogêneo. A equipe é reflexo do seu líder. A equipe é ousada, busca a superação nos desafios.

Segundo o parecer do líder Marcelo, o objetivo do trabalho é que todos estejam nivelados com as informações. Não é formar uma ilha e sim um grande arquipélago. Passar a todos a sua visão. Ele quer que as pessoas se sintam orgulhosas da sua equipe. A cultura de prestação de serviço é a satisfação de atender o cliente, como mostra a letra da música “Vem viver este sonho que eu te proponho a trabalhar em equipe”. Foi sugerido que as letras das músicas sejam colocadas em prática.

Análise do processo mostrou-se um grupo atento ao cliente, focado nas necessidades e satisfação do mesmo. Ao criar as músicas do cotidiano, mostrou-se um grupo inteligente, ágil na criação e elaboração das letras que refletiam seu cotidiano. Atento às necessidades da equipe e da Organização Empresa XXX.

Durante a **3ª atividade** foi explicada a **teoria do ensimesmado e visão de túnel**. O objetivo era fazer com que os participantes reflitam sobre os seus comportamentos, e no seu dia-a-dia no trabalho. Uma discussão sobre em qual situação o participante se vê ensimesmado, em que o centro do mundo é

ele mesmo (narcísico). Refletindo que sair do ensimesmado é escutar o outro; sair de si mesmo e lançar-se para o mundo. A visão do túnel, no qual a sua forma de pensar e seus conhecimentos são a verdade absoluta, são os paradigmas e as crenças. Para sair da visão do túnel a pessoa tem que ter confiança. Conversar como é ir além do seu paradigma, como eu tento sair da minha forma.

Verificou-se que em equipe sempre heterogênea, é necessário sempre se aprimorar. Mas se aprimorar sem sofrimento, é sair do ensimesmado. O sofrimento é diferente da angústia.

O início o trabalho é individual, a performance durante a atividade, o que amplia a maneira de pensar sobre si mesmo, criando assim uma brecha para sair do ensimesmado. Passamos em seguida para a reflexão grupal; a percepção de um participante agrega a do outro e, a partir das comparações e diferentes visões sobre o mesmo processo, ampliam o mundo interno precisando então ser feito uma síntese do próprio processo de cada um, “o que se acredita (versus) o que os outros estão percebendo. É necessária uma nova reflexão a partir do compartilhar para que se obtenha resultados mais concretos (DRUMMOND,2007).

A **4ª atividade** foi a chamada **Olhos Vendados**. A atividade era ir para o restaurante com os olhos vendados, sendo guiados sem poder falar. O objetivo foi observar os seus estímulos e confiança no próximo. A análise do processo desta dinâmica pode extrair várias análises. Os participantes refletiram sobre a dificuldade de confiar. O mais comum é confiar, desconfiando.

A interpretação dos observadores foi que uma grande parte do grupo se sentiu confusa com o fato de estar de olhos vendados e ter que fazer uma ação em conjunto. Os grupos que se organizaram indicando as tarefas de cada um conseguiram com maior facilidade. Os que não integravam a ação, cada um querendo fazer da sua forma, ficaram mais tempo no caos.

A **5° Atividade** denominada **Jogo do Barbante**. O objetivo foi de acordo com cada sócio estilo, perceber-se nas atitudes, mediante a um obstáculo. A tarefa era com barbantes, as duplas eram algemadas com barbantes entrelaçados, tinham que se libertar, sem quebrar ou desamarrar o nó. A análise do processo foi que cada um tem uma habilidade diferente do outro. As duplas não desistiram até concluir a atividade.

A **6° Atividade** denominada **Fixação da Vela na Parede**. O objetivo foi observar a importância de se planejar e de se ter um líder e seus executores, dentro do grupo. A tarefa era em grupo, com uma cartolina presa na parede, fixar a vela na parede, sem que escorra cera no chão. A análise do processo foi que facilitou terem prestado atenção na proposta da tarefa. Mostra a importância de ter um estrategista e um executor na equipe.

A **7° Atividade** denominada **Pés Amarrados**. O objetivo era perceber-se trabalhando em equipe. A tarefa era 10 participantes com os pés amarrados entre si, formando um círculo. Tinham que caminhar e buscar os 4 papéis numerados de 1 a 4, mas o prêmio é encontrar o número 4. A análise do processo foi que no início apresentaram dificuldade, mas ao planejarem facilitou a execução da tarefa. Compartilhando sobre a atividade, o grupo falou da dificuldade de se sentirem sozinhos, quando a insegurança aumenta, pois acham que somente eles estão errando ou sua idéia não foi ouvida. Alguns reclamavam da falta de liderança. A discussão foi sobre a falta de liderança. Nossa pergunta como coordenadores foi: Qual a co-responsabilidade de cada um para que a falta de liderança ocorra? Foram levantados todos os sentimentos acima vividos.

A **8° Atividade** foi a denominada **Ponte**. O objetivo era trabalhar em equipe, percebendo as próprias atitudes individuais. A tarefa era em grupo de cinco pessoas. Cada grupo atravessa uma passarela de madeira chegando de um ponto a outro. A análise do processo foi que o grupo refletiu sobre os resultados, discutiram a questão do apoio, como cada pessoa tem que usar uma estratégia, com cada integrante da equipe se relaciona de maneira diferente.

Refletiram que facilitou a união de todos para alcançar um resultado, assim alcançar os objetivos juntos.

A **9ª Atividade** denominada **Feedback**. O objetivo é realinhar as relações de tarefas com a utilização de bombons. Ao grupo foi apresentado como dar os *feedbacks*: Conta contigo, elogio, obrigada, desculpa e parceria (conto contigo). A tarefa é cada participante pega 5 (cinco) diferentes chocolates, cada chocolate representando um dos *feedbacks* e entrega cada chocolate para um outro participante, dizendo o que está sentindo no momento. A análise do processo foi que o grupo se demonstrou envolvido uns com os outros, dando e recebendo seu *feedback* e compartilhando as sensações e alegrias do momento.

O **2º dia de atividades**, no dia 16 de Março. O retorno do grupo das atividades do dia 15 foi refletido sobre o alinhamento das atividades com a formação de equipe, importância de caminhar junto, e escolher a estratégia certa na hora certa, saber tomar decisões rápidas. A atividade do Bombom marcou o grupo, reavaliando a importância do Feedback.

A **1º Atividade** denominada **Aquecimento**. O objetivo é aquecer o grupo para as atividades do dia. Cumprimentando-se com o Aloha, o grupo se aproxima e discute o dia anterior e cumprimenta os colegas. A análise do processo foi que o grupo se apresentou mais afetivo. Refletiram a importância de trabalhar o lado efetivo.

A **2º Atividade** denominada **TREM®**. O objetivo era o realinhamento do cotidiano, os pontos a serem transformados, realçados eliminados e mantidos. A tarefa foi realizada em 3 subgrupos; discutiram e escreveram o que gostariam de Transformar®, Realçar®, Eliminar® e Manter® na sua área de trabalho. A ferramenta do TREM® auxiliando o plano desenvolvido nas intervenções psicodramáticas. Conforme as descrições dos trabalhos que os participantes efetuam na XXXXX irão mapear o que ocorre no dia a dia. O primeiro passo é avaliar o que se têm, quais os objetos que se gosta, ou que tem valor, mas que precisa de reparos ou TRANSFORMAÇÃO. O segundo

passo é avaliar os objetos que se gosta, mas estava escondido ou sujo e que precisa ser valorizado ou REALÇADO. O terceiro passo é refletir sobre os objetos que não se gosta ou não vale a pena reformá-lo e que vale mais a pena ser jogado fora ou ELIMINADO. O último passo é refletir e avaliar os objetos dos quais se gosta e encontra-se em bom estado, e deve ser MANTIDO.

A partir do mapeamento do cotidiano, analisar dentro da realidade vivida o que se quer transformar, realçar, eliminar e manter. Esta etapa ajuda a mapear a demanda do clima organizacional ao analisar o número de solicitações em cada item demonstrando a satisfação e insatisfação dos funcionários em relação à organização (**Anexo 3**).

Cada grupo leu e comentou cada item do TREM®.

A **3ª Atividade** denominada **Reinterpretação do TREM®** com Bonecos. O objetivo é trazer ações necessárias para efetivar o TREM®. A tarefa é realizada em 3 grupos, os mesmos grupos que fizeram o TREM®. Representar os tópicos do TREM® através dos bonecos(Screen Beans). A análise do processo foi que este trabalho necessita ser priorizado e elaborado as ações mais mensuráveis. **Ver o anexo 4.**

Final das atividades com o Grupo. Após as atividades, o grupo implantou nas suas reuniões quinzenais a revisão do plano de ação, montado com a ferramenta TREM®, e começaram a praticar mais o *feedback* entre o grupo. O que refletiu numa melhora do clima organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso em questão foi realizado avaliando o resultado do uso da metodologia psicodramáticas na XXXXXX, mais especificamente na área de Engenharia, em busca de desenvolvimento e potencialização.

A maioria das empresas tem alcançando os resultados sobre muita pressão. O mercado mundial esta cada vez mais competitivo. A doença que tem afetado os profissionais é o stress (International Stress Management Association no Brasil (ISMA-BR), 2007). Alcançar resultados com o menor desgaste possível é a proposta das organizações conscientes e do Psicodrama Organizacional.

A metodologia do Psicodrama é utilizada nas organizações com o objetivo de clarificar ruídos na comunicação inter pessoal e quebrar os paradigmas. Rever e transformar as relações das pessoas com seu trabalho e com as pessoas que estão envolvidas no seu ambiente profissional. Isso possibilita maior leveza nas relações e abrindo o olhar dos participantes para sua própria atuação e co-responsabilidade nos processos. Assim a melhoria das relações e da comunicação é trabalhada com esta metodologia para que os resultados sejam alcançados sem prejudicar o profissional, ser humano, em sua qualidade de vida. Utilizando o Psicodrama fica evidente que cada participante atua diretamente na qualidade da ambiência e nos resultados esperados pela empresa. Enfim, potencializar resultados com qualidade de vida é a proposta do Psicodrama.

Durante o desenvolvimento deste estudo de caso, percebeu-se uma equipe afetiva, criativa e forte, o que facilitou a profundidade do trabalho com suavidade, alcançando resultados para a equipe e a organização.

Na opinião da consultoria envolvida no caso, alguns trabalhos tendem a não a ter resultados efetivos, porque o gerente da equipe não dá continuidade às ações propostas pelo grupo. No estudo de caso acima, o gerente por ser um profissional consciente de que o líder deve não só se

preocupar com resultados, e sim com os processos relacionais da equipe para atingir as metas com sinergia.

Os consultores ao serem contratados para desenvolver um trabalho em uma organização, se deparam com um profissional que ao efetuar a contratação, já tem um primeiro diagnóstico do grupo, o porque e para que os contrata. O olhar do contratante já se encontra afetado pelo cotidiano e o consultor deve ter cuidado e não deixar contaminar por somente este olhar. O olhar da consultoria que utiliza o Psicodrama deve estar aberto e não totalmente contaminado pela proposta do contratante. Ao decorrer do trabalho da consultoria a dificuldade encontra-se na adequação de jogos e atividades para chegar àquele fim contratado, pois pode se perder durante o processo e desfocar do objetivo a ser alcançada.

Ao trabalhar com o Psicodrama, surgem outros problemas dentro da equipe, por tratar-se de uma metodologia que desenvolve a habilidade de percepção, a compreensão e a intervenção em processos grupais. Como trabalha ao mesmo tempo o que surge no grupo, com a proposta da sua contratação, cabe ao consultor ter um olhar distanciado dos problemas da equipe, e através da reflexão grupal e da reflexão do grupo, de um olhar interno da situação, possam juntos melhorar e potencializar o próprio cotidiano e o resultado do trabalho.

A segunda dificuldade que encontramos é que nem todos os participantes têm maturidade para perceber sua contribuição para o clima negativo, apontando alguém como o responsável. Fato que não ocorreu neste estudo de caso, pois a equipe demonstrou-se consciente da importância de cada integrante na execução das atividades, como foi demonstrado no estudo de caso. A segurança que a liderança do gerente passa à equipe é fundamental para todos perceberem a importância do papel individual de cada um na contribuição da melhoria de ambiência entre todos e o alcance dos resultados sem desgaste.

Nas organizações, o Psicodrama auxilia a flexibilizar os participantes para que se percebam como: receptores, intérpretes ou criadores de papéis. Cada vez mais a exigência profissional de indivíduos espontâneos em seus papéis, é necessário para sobreviver no meio empresarial, da simples atuação como intérpretes de papéis esperados, desejados ou mesmo exigidos pelo meio em que atuam. A consciência do profissional em relação ao papel que lhe é exigido ou esperado é alta nas organizações, para sentir-se capazes de escolher, cumprir ou não o que lhe pedem conforme a adequação para si e não por simples osmose, como “faço porque me exigem sem co-responsabilidade”.

Ao utilizar o Psicodrama nas organizações, os profissionais percebem-se atuando e enxergam no outro (grupo ou participante) outras formas de atuação, abrem-se as possibilidades e começam a encontrar novas saídas, mais adequadas e saudáveis. O PSICODRAMA, por ser uma metodologia rápida e eficaz, pois nas sessões as ações são refletidas para que se transforme e aprimore a própria ação no cotidiano nos papéis profissionais. A busca da ação conectada com o pensar e o sentir é a busca do Psicodrama, na ação que temos a capacidade de transformar, a própria realidade pessoal e o mundo circundante de forma adequada e efetiva (DRUMMOND, 2007).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Wilson C. de. ***O que é Psicodrama***. São Paulo: Brasiliense, 1998a.
- ARANTES, Nélio . ***Sistemas de Gestão Empresarial***. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CESARINO C. Introdução In: RICOTTA (org), **Psicodrama nas instituições**. São Paulo: Ágora, 1990.
- DIAS, Vitor R.C.Silva. ***Psicodrama: teoria e prática***. São Paulo. Agora: 1987.
- DRUMMOND, Joceli. **Livro intervenções grupais**. São Paulo: Febrap, 2007
- FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FELLIPE, Maria Inês. ***Desenvolvendo Comportamento Através da Dinâmica de Grupo***, 2006
- GOULART, Íris Barbosa. ***Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos*** In: Estudos Contemporâneos. São Paulo. Casa do Psicólogo, 1998.
- ISMA-BR, **International Stress Management Association no Brasil**. São Paulo, 2007. <<http://www.ismabrasil.com.br>>
- MARINEAU, René F. ***Jacob Levy Moreno 1889 1974: pai do Psicodrama, da sociometria e da psicoterapia de grupo***. Tradução José S. M. Werneck. São Paulo: Ágora, 1992.
- MARTINS, Fabiane Silveira. Trabalho científico: **Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo Psicodrama**. Florianópolis -SC, 2005.
- MORGAN, Gareth. ***Imagens da Organização***. São Paulo. Atlas, 2002.
- RICOTTA, Luíza Cristina de Azevedo. ***Psicodrama das instituições***. São Paulo: Agora, 1990.
- SHARP, Anna. ***A empresa na era do ser***. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- WELL, Pierre. ***Psicodrama***. Rio de Janeiro: Cepa, 1967
- YOZO, Ronaldo Yudo K. **100 Jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas**. São Paulo: Ágora, 1996.

ANEXOS

Anexo 1

1ª Atividade - Apresentação por competências

Apresentador	Apresentado	Reportagem
Maria	Wilson	Atencioso. Sempre se dá por inteiro.
Wilson	Maria	Dinâmica, querendo fazer as coisas, tomar a liderança. Espírito de líder. Joceli trouxe a ela ser Forte, pois colocou seus pontos fracos.
Elaine	Luciana	Negociadora.
Luciana	Elaine	Observadora. Faz uma análise crítica do processo.
Raquel	Tatiana	Responsável.
Tatiana	Raquel	Comunicativa, as pessoas sentem confiança nela.
Sandro	Ediney	Valoriza o bom relacionamento com as pessoas.
Ediney	Sandro	Valoriza o relacionamento com as pessoas, evita conflitos, harmoniza os relacionamentos.
Ísabela	Mariana	Responsável e dedicada.
Mariana	Isabela	Dedicada, gosta de fazer uma coisa de cada vez, gosta de dividir suas coisas.
Marcelo	Mariana	Gosta de atingir os objetivos, busca fazer o melhor, alegre.
Mariana	Marcelo	Ótimo relacionamento interpessoal.
Mauro	Rodrigo	Prestativo, torna o ambiente que frequenta agradável, faz com que as pessoas se sintam agradável. Bom caráter.
Rodrigo	Mauro	Espontâneo, vê o problema e resolver logo, não tem medo de resolver o problema.
Lucianar	Gabriela	Perseverante, ultrapassa os limites se supera.
Gabriela	Luciana	Perseverante, quando o mundo diz não elas dizem que sim.
Mauricio	João	Compenetrada, qualidade de gerenciar as atividades dele, ele é focado, vai fundo nas coisas.
João	Mauricio	Bom relacionamento com as pessoas.
Marco	Guilherme	Brincalhão, demonstra preocupação em sempre atender as pessoas, satisfazer as necessidades da Pessoa.
Guilherme	Marco	Paciente.

Fonte Relatório do Trabalho

Anexo 2

2ª Atividade - Mapeando o Cotidiano

<p>Grupo 1 Grupo XZ Chave de Monstro</p> <p>“Quando eu penso eu Faço” Quando eu penso, eu Faço Proponho e atendo Satisfaço o cliente O XX manda ver! Pra fazer diferente E atender toda gente É só planejar Mesmo com Tempo em cima A gente se vira E bota pra quebrar Refrão Vem viver esse sonho Que eu me proponho Trabalhar em equipe e se integrar Por esse trabalho Por esse trabalho Que eu penso e faço No dia a dia quero arrebentar!</p>	<p>Grupo 2 “Pelo Lótus Notes” (Inspirada em Chapeuzinho Vermelho)</p> <p>Começo o meu dia Ta tudo vermelho Disso eu já sabia</p> <p>O trabalho surge De terras e mares São demandas de vitória Cacimbas em Linhares Mas à tardinha Com satisfação Tenho concluído A minha missão</p>
<p>Grupo 3 “Trabalho Eficiente”</p> <p>Nosso trabalho é atender aos clientes Nosso trabalho atende a muita gente Nosso trabalho é muito competente Nosso trabalho atende, atende, atende muito mais.</p> <p>Tem coisa fácil e tem coisa diferente E nossa meta é ser sempre eficiente A gente atende do peão até o gerente Nosso trabalho atende, atende, atende muito mais.</p> <p>Nosso cliente esta sempre contente, Embora isso não agrade muita gente. A gente muda se o cliente é resistente Nosso trabalho atende, atende, atende muito mais.</p>	<p>Grupo 4 “Sem titulo” (Inspirada “Vou pedir para vc voltar”, Tim Maia).</p> <p>Se o Claudia for viajar!!! O Zé fica no lugar!! E o Xz..... Não pode parar!!!!</p> <p>Se o Zé for viajar!!! O Marcelo fica no lugar!! E o XXYY.... Representar!!!!</p> <p>A semana inteira.... Tamos sapiando Tamos planejando Tamos contratando</p> <p>Quando a gente erra!! Não perdemos tempo!!!</p>

<p>Tem informática, Rh e tem gestão, Tem orçamento e comunicação, Secretaria e também contratação Nosso trabalho atende, atende, atende muito mais.</p> <p>.</p>	<p>Tenta melhorar, melhorar, melhorar!!</p> <p>De jeito e maneira Não quero o cliente Distante da gente Mas muito presente</p> <p>Grito ao mundo inteiro Não tem desespero Vamos superar, superar, superar!!!!</p>
--	--

Fonte Relatório do Trabalho

Anexo 3

2º Atividade , dia 16-03-2007 - TREM®

Grupo I
Transformar: O caminho para atingir a satisfação do cliente; Transformar o foco do trabalho no sucesso do XZ, e não no sucesso individual; Transformar a critica destrutiva em construtiva;
Realçar: Realçar as competências do grupo para os clientes; Realçar a importância do XZ “falar bem do XZ”, “vestir a camisa do XZ”. Realçar o trabalho que já vem sendo feito pelo XX.
Eliminar Eliminar os “guetos”; Eliminar a competição dentro do XZ.
Manter Manter os membros da equipe; Manter a valorização do bem estar das pessoas.

Grupo II
Transformar: A XXYY em gerencia geral; As criticas em oportunidades de melhoria; O imediatismo em planejamento.
Realçar: O ambiente de trabalho; A comunicação com os projetos; O trabalho do XX junto aos projetos (XZ e CM); A relação do Antonio com os funcionários; A presença do XZ nas obras; A confiança no outro; No cotidiano a experiência dessa integração.
Eliminar O ressentimento de algumas gerencia em relação ao XZ Comunismo; Qualquer mal entendido.
Manter Manter a liderança atual; Excelência infra-estrutura; O grau de comprometimento da equipe; Profissionalismo; Respeito.

Grupo III

Transformar:

O XZ em órgão centralizador de contratação de bens e serviços.

Aumentar a estrutura organizacional de forma a atender todas as demandas da XXYY e os projetos futuros.

Realçar:

A comunicação na equipe;

O relacionamento interpessoal.

As boas qualidades e competências, individualmente e de forma coletiva;

A importância de mais treinamentos para os terceirizados.

Eliminar

Individualismo;

A competência excessiva;

A inflexibilidade;

A importância com cliente.

Manter

O bom atendimento aos clientes;

A integração da equipe;

A qualidade técnica;

A excelência dos serviços prestados.

Fonte Relatório do Trabalho

Anexo 4

3ª Atividade - Reinterpretação do TREM®

Slide - página 40 á 52

Anexo 5

Relatório do Trabalho 10 Páginas.