

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
CONVÊNIO COM SOCIEDADE DE PSICODRAMA DE SÃO PAULO/SOPSP
MÁRCIO JOSÉ ROCHA E SILVA

VALORES E CARREIRA
Uma experiência com axiodrama

São Paulo
2017

MÁRCIO JOSÉ ROCHA E SILVA

VALORES E CARREIRA

Uma experiência com axiodrama

Monografia apresentada para obtenção dos títulos de Especialista em Psicodrama e psicodramatista pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e pela Sociedade de Psicodrama de São Paulo (SOPSP)

Orientação: Mara Sampaio

São Paulo

2017

AGRADECIMENTO

Agradeço, em primeiro lugar, a minha família, átomo social do meu ser e, portanto, fonte de toda minha formação ética e humana;

À minha orientadora Mara Sampaio, pelo compromisso e dedicação;

Ao meu ego-auxiliar, Jean Nys, pela presença amiga, afetiva e provocativa na criação e vivência deste trabalho e tantos outros;

A todos os participantes dos encontros realizados, pela generosidade com que se permitiram viver esta experiência;

Ao professor Anibal Mezher pelos conhecimentos do Axiodrama, essência deste trabalho;

Ao mestre Bob Hirsch pelos saberes do coaching ontológico

Aos amigos da turma telúrica por terem sido os melhores parceiros que eu poderia ter na aprendizagem e construção deste papel de psicodramatista; ;

À Flavia Ramos e Melanie Azurdia, presenças significativas no desenvolvimento do “meu” papel profissional;

Aos amigos Herbert Joab e Alexandre Marins pelo interesse genuíno em contribuir e pelo apoio constante.

Sumário

2.1 A teoria Moreniana	12
2.1.1 Socionomia.....	12
2.1.1.1 Sociodinâmica	13
2.1.1.2 Sociometria	24
2.1.1.3 Sociatria.....	29
2.2. Valores humanos e papéis profissionais	35
2.2.1 Valores pessoais e organizacionais	35
2.3 Teoria do Coaching Ontológico.....	47
2.3.1 Definição de Coaching.....	48
2.3.2 Coaching Ontológico	50
2.3.3 Coaching em Grupo	59
2.3.4 Coaching e Psicodrama	61
3.2 Método psicodramático.....	64
3.1 Pesquisa qualitativa.....	65
3.2.1 Contextos.....	66
3.2.2 Instrumentos	66
3.2.3 Etapas	67
3.2.4 Técnicas.....	69
3.2.5 Jogos Psicodramáticos	71
3.3.1 Planejamento	72
3.3.1 Visão de futuro.....	72
3.3.2 Foco no cliente	73
3.3.3 Visão estratégica	73
3.3.4 Formação do grupo	74
3.3.2 Primeiro encontro – o julgamento – os 6 condenados	74
3.3.2.1 Objetivo do encontro.....	74
3.3.2.2 Contexto de chegada	74
3.3.2.3 Aquecimento inespecífico.....	75
3.3.2.4 Aquecimento específico	77
3.3.2.6 Compartilhamento.....	81
3.3.2.7 Processamento.....	81
3.3.3 Segundo encontro – Reconhecimento das emoções.....	82
3.3.3.1 Objetivo do encontro.....	82
3.3.3.2 Contexto de Chegada	83

3.3.3.3 Aquecimento específico	83
3.3.3.4 Aquecimento específico	83
3.3.3.5 Dramatização.....	86
3.3.3.6 Compartilhamento.....	88
3.3.4 Terceiro encontro – O caminho entre um ponto e outro	88
3.3.4.1 Objetivo do encontro.....	88
3.3.4.2 Contexto de chegada	88
3.3.4.3 Aquecimento inespecífico.....	88
3.3.4.4 Aquecimento específico	90
3.3.4.5 Dramatização.....	91
3.3.4.6 Compartilhamento.....	93
3.3.5 Quarto encontro – A fortaleza do papel	93
3.3.5.1 Objetivos do encontro	94
3.3.5.2 Contexto de chegada	94
3.3.5.3 Aquecimento inespecífico.....	94
3.3.5.4 Aquecimento específico	95
3.3.5.5 Dramatização.....	95
3.3.5.6 Compartilhamento.....	97
3.3.5.7 Processamento.....	97

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Introdução

O papel profissional ocupa um lugar protagônico no cacho de papéis do homem contemporâneo, impactando transversalmente no desempenho dos demais papéis vividos por uma pessoa nos tempos atuais. As ações e emoções de diversos papéis culturalmente estabelecidos como pai, mãe, filho, marido, esposa, amigo, estudante e outros, são construídas e editadas a partir de como se vive o papel profissional. Papel profissional e “self” se constituem mutuamente e compartilhando crenças e valores e limites de funções.

Em minha experiência de vida, a construção e o desempenho do meu papel profissional aconteceram inicialmente de uma forma conservada e tradicional, se relacionando diretamente com valores de manutenção econômica e cumprimento de uma jornada social pré-estabelecida, passando por uma intensa transformação que se deu através do aumento do autoconhecimento e do autoquestionamento sobre minhas crenças e valores em relação ao mundo do trabalho. Processos terapêuticos, coaching, leituras e, acima de tudo, o desempenho diário do papel profissional, foram fontes de aprendizagem para a construção de uma identidade profissional mais espontânea e criativa, ainda que sempre em desenvolvimento e sente que este processo tem impactado meus outros papéis sociais.

Qual o significado do trabalho para mim? O que estou buscando no mundo do trabalho? Quem eu estou sendo quando desempenho meu papel profissional de determinada maneira ? Questões como estas, têm sido respondidas por mim nos últimos anos, trazendo maior consciência sobre como estou vivendo uma dimensão significativa da minha vida que é o trabalho. Nestes processos de descobertas, o desempenho do meu papel profissional tem se tornado cada vez mais espontâneo e criativo, menos condicionado a modelos limitantes da ação.

A partir da minha vivência própria e da observação cotidiana que faço sobre como as pessoas ao meu redor tem desempenhado seus papéis profissionais, identifiquei a necessidade de explorar este tema, possibilitando que outras pessoas tenham também a possibilidade de desenvolver espontaneidade e criatividade no mundo do trabalho, construindo seu papel profissional de forma menos rígida e cristalizada, com mais integração à sua identidade e com maior abertura às mudanças do ambiente, produzindo respostas ao mundo do trabalho a partir de escolhas conscientes e baseada em seus valores pessoais.

Assim surgiu a ideia inicial deste trabalho que apresenta o método psicodramático como uma possibilidade de se desenvolver o papel profissional, associada diretamente à metodologia

do coaching ontológico, em um processo grupal. Considerando a hipótese de serem os valores e as crenças pessoais, os reais definidores de como percebemos e desempenhamos o papel profissional, torna-se então o axiodrama o principal método psicodramático a ser utilizado neste estudo.

A seguir, apresento cada capítulo deste trabalho, destacando seus principais conteúdos e explicitando como as ideias de cada um se conectam para a compreensão clara do que se propõe nesta pesquisa:

No Capítulo 1, apresento os objetivos principal e secundário do trabalho, no sentido de contribuir inicialmente para os participantes do grupo-alvo da prática psicodramática apresentada aqui, depois ampliando possibilidades para a aplicação do psicodrama no desenvolvimento do papel profissional dentro das organizações a partir de sua dimensão ética, e finalmente, na construção do papel de diretor de psicodrama, cuja realização desse trabalho tem origem primária.

No capítulo 2, descrevo toda a base teórica que suporta este trabalho, tendo foco principal a teoria moreniana com seus principais pressupostos distribuídos nos três sistemas da socionomia, quais sejam, sociodinâmica, sociometria e sociatria. Para cada uma dessas áreas, aprofundamos em conceitos que foram utilizados como suporte para o planejamento e realização dos encontros que serão apresentados adiante.

O conceito de papel profissional e de valores pessoais e organizacionais, compõem o objeto central desta pesquisa são contemplados neste capítulo e aprofundados quanto à realidade no mundo das organizações. Ainda no capítulo 2, a teoria do coaching ontológico que é apresentada como essencial e complementar a teoria moreniana para realização deste trabalho, destacando seus principais elementos, realizando as distinções necessárias entre outras abordagens de coaching e complementadas com os pressupostos sobre coaching grupal.

No capítulo 3, fala-se sobre a metodologia aplicada nesse trabalho, considerando este estudo como uma pesquisa qualitativa a partir do método psicodramático, e apresenta-se os encontros realizados, cada um deles seguindo as etapas do método psicodramático em uma descrição precisa de como foi a experiência a partir do olhar da unidade funcional.

No capítulo 4, temos a discussão sobre toda a experiência deste trabalho. Aqui entendemos como a teoria moreniana e coaching ontológico se encontram formando de maneira orgânica a teia teórica e metodológica. Revelamos então, o que se descobriu sobre o desempenho do papel profissional no mundo das organizações por meio dos encontros e

análises; destacando a contribuição do reconhecimento dos valores pessoais na percepção e desempenho deste papel.

No capítulo 5, nas considerações finais serão apontados o que os participantes puderam ganhar com a vivência; as aprendizagens para o papel em desenvolvimento de psicodramatista e as novas oportunidades que se abrem para o psicodrama no desenvolvimento do papel profissional em conexão com o coaching ontológico.

1.Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é apresentar a contribuição do Psicodrama para o desenvolvimento da carreira por meio da mobilização de valores e crenças no papel profissional em um processo de coaching grupal.

Como objetivos específicos, buscou-se verificar como método psicodramático - podem :

- apoiar os indivíduos para identificar seus objetivos de mudança na carreira profissional iniciar uma ação efetiva;
- promover espontaneidade e criatividade no desempenho do papel profissional;
- Contribuir para a formação do diretor no do papel de diretor de psicodrama.

Titulo: valores e carreira profissional: uma experiência com axiodrama.

2. Referencial teórico

Este trabalho tem como referência principal a obra de Jacob Levy Moreno, médico, psicólogo, filósofo e dramaturgo judeu, nascido na Romênia e crescido na Áustria, posteriormente, naturalizado como americano, que teve uma grande contribuição para os estudos de psicologia social ao criar a socionomia e o psicodrama, sendo um pioneiro no estudo da terapia em grupo pelo período de 1920 a 1970. A sua obra própria, assim como a de alguns dos seus seguidores contemporâneos e responsáveis pela continuidade de seu pensamento, será o eixo conceitual que orienta a proposta deste trabalho.

Com isto, quero dizer que a prática que será apresentada e analisada nesse trabalho não pode ser entendida ou interpretada sem que antes se conheça a teoria moreniana e suas abordagens mais contemporâneas. Ao lado da teoria moreniana, também será explicitada, como um eixo complementar e paralelo, a teoria do coaching ontológico, nascida da ontologia da linguagem criada pelo sociólogo chileno Rafael Echeverria nos anos 90.

Psicodrama e Coaching se encontram aqui, unindo forças, semelhantes e complementares, para apoiar o desenvolvimento do papel profissional, criando novas possibilidades de ação para os participantes do grupo que se estuda neste trabalho.

2.1 A teoria Moreniana

A concepção do homem como um indivíduo social se encontra no núcleo da teoria moreniana e a compreensão do que isso significa faz-se fundamental para o entendimento, ainda que geral, da proposta psicodramática para desenvolvimento humano em grupo. Para Moreno, o homem é um indivíduo social, pois nasce em sociedade e necessita dos outros para sobreviver. O homem vive em relação, ou em inter-relação, desempenhando papéis e através disto se constituindo enquanto ser, criando a sua identidade. A partir desta concepção, Moreno desenvolve a socionomia, ou teoria socionômica, para investigar e tratar o homem e seus papéis desempenhados. (MORENO, 1959)

2.1.1 Socionomia

A socionomia pode ser entendida como o espectro mais amplo de toda a teoria moreniana, uma espécie de guarda-chuva que abriga todas as abordagens, métodos e técnicas desenvolvidos por Jacob Levy Moreno em sua obra, incluindo o próprio psicodrama. É muito comum que, no âmbito da prática, as palavras “socionomia” e o “psicodrama” sejam ambos utilizados para denominar toda a produção moreniana. No entanto, é necessário entender que, enquanto ciência, é a expressão “socionomia” que abrange toda a contribuição deixada por Moreno e que a denominação “psicodrama” vem a ser um dos métodos da socionomia, caracterizando o eixo principal desse sistema teórico, e, por isso mesmo, a constante permuta das expressões, ainda que por seus conhecedores mais profundos.

A socionomia organiza-se em três sistemas distintos e, ao mesmo tempo, complementares: a sociodinâmica estuda o modo de funcionar das relações interpessoais dos grupos; a sociometria mede as relações entre as pessoas por meio dos testes sociométricos; e a sociatria ocupa-se da dimensão terapêutica destas relações.

“Socionomia é a ciência das leis sociais (ou o equivalente moderno de “lei”) e as relações, e divide-a em três ramos: Sociometria, Sociodinâmica e Sociatria. (...) Os ramos do sistema estão estreitamente relacionados entre si e cada um deles possui uma série de métodos. A socionomia utiliza métodos sociométricos, principalmente o Teste Sociométrico e o Teste de Percepção. A Sociodinâmica emprega a interpretação de papéis. A Sociatria utiliza, principalmente, a psicoterapia de grupo, o psicodrama e o sociodrama” (Moreno, 1959, p.33).

Neste capítulo, apresentaremos a compreensão geral das três dimensões da socionomia, com maior aprofundamento nos conceitos e teorias que são base de construção para a intervenção grupal que será apresentada.

2.1.1.1 Sociodinâmica

A sociodinâmica é uma lupa com a qual se pode explorar as relações dentro de um grupo. É com a sociodinâmica que entendemos as estruturas dos grupos e podemos inferir sobre as relações humanas que se dão em famílias, equipes de trabalho, grupos de amigos e outros grupos sociais.

Os principais conceitos e teorias da sociodinâmica utilizados neste trabalho, e nos quais aprofundaremos nosso conhecimento, são a teoria dos papéis, da teoria da Espontaneidade-

Criatividade, Conserva cultural, Teoria do Momento, Catarse de integração e Role-playing. Todos estes conceitos são vividos na experiência de coaching grupal com o psicodrama e nos levam a entender melhor a experiência que apresentaremos mais à frente, assim como os resultados observados.

2.1.1.1.1 Teorias dos papéis

A teoria dos papéis mostra a importância do homem no viver de suas relações interpessoais, ou seja, no desempenho de seus papéis na vida em grupo. O conceito fundamental desta abordagem é o reconhecimento de que o homem é um desempenhador de papéis (role-player), ou seja, cada indivíduo é caracterizado por um conjunto de papéis que preside seu comportamento, e cada cultura caracteriza-se por determinado conjunto de papéis impostos por ela a seus membros, com um grau variável de sucesso. (Moreno, 1953)

De acordo com Fonseca (2008), a teoria moreniana estabelece que os papéis sejam unidades de conduta, podendo ser definidos como as formas reais e tangíveis que o ego adota. Papel é uma experiência interpessoal e necessita de dois ou mais indivíduos para ser posto em ação, é uma resposta ao outro e, portanto, não existe sem contra-papel.

Para Moreno (1975), papel é uma cristalização final de todas as situações específicas de uma área de operações que o indivíduo passou, por exemplo, pai, filho, professor, aluno e outros, ou seja, todas as ações e emoções vividas em cada papel, quando integradas e consolidadas, geram o que é esse papel em si.

A teoria de papéis inclui três dimensões: papéis psicossomáticos (dimensão fisiológica), papéis psicodramáticos ou psicológicos (representação da dimensão psicológica do eu) e papéis sociais (dimensão social). Para Fonseca (2008), o desenvolvimento dos papéis da criança é precursor do futuro ego. Os papéis psicossomáticos, ligados às funções fisiológicas (comer, respirar, dormir, evacuar, urinar, etc) determinam as primeiras ligações com o ambiente. Quando surge a diferenciação entre realidade e fantasia na criança, aparecem concomitantemente os papéis psicodramáticos (ou psicológicos) relativos ao mundo imaginário da fantasia e, na sequência, os papéis sociais que são relativos ao mundo real.

Os papéis psicossomáticos delimitam o “corpo” e os papéis psicológicos determinam a “psique”, enquanto que os papéis sociais relacionam-se com a delimitação do “contexto da sociedade”. Em Moreno (1975), é dito que há frequentes desequilíbrios no agrupamentos de

papéis psicossomáticos e de papéis sociais, gerando distúrbios ou um atraso no surgimento de um eu real.

“O papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual pessoas e objetos estão envolvidos. O conceito de papel atravessa as ciências do homem, a fisiologia, a psicologia, a sociologia e a antropologia, unindo-as num novo plano.” (Moreno, 1975, p.27)

Segundo Moreno (1975), a função do papel é penetrar no inconsciente, desde o mundo social, para dar-lhe forma e ordem. Os aspectos tangíveis do que se conhece como o “ego” são os papéis desempenhados por um indivíduo, o padrão de relações de papéis em torno de um indivíduo.

Fox (2002) ressalta que todo indivíduo desempenha vários papéis nos quais deseja atuar e que estão presentes em estágios diferentes de desenvolvimento. É por causa da pressão ativa que essas unidades individuais múltiplas exercem sobre o papel oficial manifesto que se produz frequentemente um sentimento de ansiedade.

O desenvolvimento do papel é anterior ao desenvolvimento do eu, ou seja, mesmo antes da noção do eu ou de sua identidade, a criança já desempenha um papel. Os papéis não emergem do self, mas o self emerge dos papéis, segundo Moreno, 1953.

Martín (1984), afirma que o homem não pode experimentar-se como eu, senão através da conduta, biograficamente, ou seja, uma criança nunca poderá ter consciência do seu eu, se não começar a desempenhar papéis. Um só papel não constitui o aspecto experiencial do eu. Na vida, todo homem desempenha muitos papéis, tanto do ponto de vista diacrônico ou evolutivo, como sob o ponto de vista sincrônico, ou num momento de seu existir. Todos estes papéis juntos lhe dão a imagem do seu eu.

De acordo com Moreno (1953), todo papel é composto de denominadores coletivos e de diferenciais individuais. Logo, entendemos que a relação entre a visão coletiva, culturalmente construída de um papel, e a forma pessoal e exclusiva de um indivíduo desempenhar este papel, é desenvolvida em três diferentes estágios: assumir o papel (role-taking) significa representar um papel completo totalmente estabelecido, sem permitir ao indivíduo qualquer variação; jogar o papel (role-playing) permite ao indivíduo algum grau de liberdade, e criar o papel, (role-creating), representa um alto grau de liberdade caracterizando o ato espontâneo e criativo no desempenho do papel.

Para Mezher (2002), o processo histórico de aprendizagem de um papel acontece na família e em outras agências sociais, um longo role-playing, segundo o princípio de “adequação social”, com o que se submete uma pessoa à ordem cultural, em que valores e desvalores morais regem a estruturação desse papel.

Há uma diferença entre a percepção do papel e o seu desempenho em si. Para Moreno (1975), a percepção do papel, ou seja, a forma como compreendemos os elementos humanos e ações imputadas a um papel, é cognitiva e prevê uma série de respostas previamente definidas, sendo a representação do papel uma aptidão para as ações associadas a ele. Dessa forma, Moreno quer dizer que, antes de desempenharmos um papel, nós já temos uma compreensão prévia do que é este papel, que nos é dada pelo contexto cultural em que vamos desempenhar este papel.

A representação de papéis é uma habilidade de execução, ou seja, é forma como o indivíduo vai desempenhar este papel que, apesar de ser baseada na percepção original que tem esse papel, será sempre uma construção pessoal da experiência de vivê-lo. O desempenho do papel (role-playing) é uma função tanto da percepção quanto da representação dos papéis. A aprendizagem de papéis, em contraste com o desempenho de papéis, é um esforço que se realiza mediante o ensaio de papéis, a fim de desempenhá-los de modo adequado em situações futuras.

Para Williams (1994, pág.71), o conceito de papel reforça que somos atores do imprevisto, que podemos modificar o meio ou o final de qualquer texto que nos é entregue. Somos atores não a partir da ficção, mas da verdade. Quando há uma oportunidade de improviso e, no entanto, insistimos em nosso velho texto, nos tornamos rígidos.

Cada papel é em si a expressão de uma cultura e a forma como ele será vivido por uma pessoa é o que caracteriza a diferenciação entre o desempenho desse papel e sua concepção já previamente conservada. Cada cultura tem seus papéis operacionais e representativos, como por exemplo, os papéis que formam as instituições básicas da sociedade, a família, papéis de pai, mãe, filho; a escola, papéis de aluno e professor; o trabalho, papéis de empregador e de empregado. Para Martín (1984), o papel é um conceito nitidamente sociológico quando estudado em si mesmo, e nitidamente psicossociológico quando se estuda a influência da sociedade na conduta do indivíduo.

De acordo com Moreno (1953), o conjunto de papéis de um indivíduo representa o quanto uma dada cultura se faz presente nas personalidades que a integram. A correlação entre a idade cronológica e a idade cultural de uma pessoa, ou seja, a quantidade de papéis que

assumiu na vida, pode ser considerada como seu quociente cultural. Sampaio (2014) divide os papéis sociais que desempenhamos com maior frequência entre familiares (pai, mãe, irmão, etc); comunitários (amigo, vizinho, prefeito, etc) e profissionais (advogado, engenheiro, etc). O papel profissional é o que teremos foco ao longo desse trabalho.

Neste trabalho, a teoria dos papéis se faz fundamental pois é através dela que conseguimos fazer um recorte claro do aspectos coletivos e individuais que estão envolvidos no desempenho do papel profissional, destacando-o como objeto de estudo.

2.1.1.1.2 Espontaneidade e Criatividade

Os conceitos de espontaneidade e criatividade, entendidos separadamente ou conectados, são importantes pilares para sustentação do pensamento moreniano. De acordo com Moreno (1953), espontaneidade e criatividade não são processos idênticos ou similares, ao contrário, são categorias diferentes, estrategicamente vinculadas. Espontaneidade e criatividade podem ser grandezas inversamente proporcionais em uma só pessoa. Por exemplo, uma pessoa pode ser muito espontânea e pouco criativa, uma espécie de idiota espontâneo; ou pode ser muito criativo e pouco espontâneo, um criador sem-braços.

A espontaneidade, quando presente em um indivíduo criativo, evoca uma nova resposta, possibilitando a ele, plena utilização de seu potencial humano. No entanto, a criatividade sem espontaneidade torna-se sem vida, uma criatividade sem aquecimento. A criatividade é o “x” que não tem conotação especializada, ou seja, para se tornar efetivo, para ter uma função, necessita da espontaneidade como seu catalisador. Segundo Moreno (1953), espontaneidade e criatividade não são abstrações e sim funções dos seres humanos em seus relacionamentos, que os caracteriza como não autômatos, mas dotados de diferentes graus de espontaneidade.

“Se há algum princípio primário no universo mental e social, ele encontra-se nesses conceitos gêmeos (espontaneidade-criatividade), cuja realidade aparece mais claramente no interjogo entre pessoa e pessoa, entre pessoas e coisas, entre pessoa e trabalho, entre sociedade e sociedade, entre sociedade e toda a humanidade”(Moreno, 1953, pág.58)

“A vinculação da espontaneidade à criatividade foi um importante avanço, a mais elevada forma de inteligência de que temos conhecimento, assim como o reconhecimento de que ambas são as forças primárias no comportamento humano.” (Moreno, 1975, p.37)

Moreno (1959) diz que é difícil definir espontaneidade, mas isso não nos impede de perguntar qual é o seu significado, considerando como principal fonte de resposta, as experiências da vida subjetiva e pessoal de cada um. A descoberta da espontaneidade por Moreno deu-se ainda criança, aos 4 anos, quando tentou fazer o papel de Deus, caiu e quebrou o braço direito. Depois, aos 17 anos, veio a ter contato com a mesma ideia quando precisou fazer um discurso para um grupo de pessoas e na hora de se expressar percebeu que tudo aquilo que tinha preparado era inadequado para aquele momento e que necessitaria compartilhar o momento presente com aquelas pessoas para ter uma fala de acordo com o que as necessidades reais daquela situação. Finalmente, o conceito de homem espontâneo, viria a se consolidar em suas direções de jogos de papéis e de psicodrama, atuando sempre no aqui e agora.

“A espontaneidade opera no presente, no aqui e agora; ela impulsiona o indivíduo na direção de uma resposta adequada a uma nova situação, ou a uma nova resposta a uma velha situação (...). Ainda mais universal e mais antigo do ponto de vista evolutivo, é o menos desenvolvido dos fatores que operam no mundo humano. Dos recursos naturais, é o mais frequentemente desencorajado e restrito.” (Moreno, 1953, p.54)

A compreensão etimológica da palavra espontaneidade, segundo Moreno (1959), vem do latim “sua ponte” e, segundo Fox (2002), deriva do latim “sponte” que significa “de livre vontade”. Estas leituras etimológicas, conjugadas, nos revelam o caráter que a espontaneidade tem de ser um canal livre para que a criatividade flua e se expresse em ação.

Fox (2002) destaca que, apesar de o senso comum utilizar o termo “espontâneo” para descrever um sujeito que está sem o controle de suas ações, isto nada tem a ver com o conceito moreniano de espontaneidade. A desordem das emoções e do comportamento de um indivíduo, resultantes de atos impulsivos, nada tem a ver com a espontaneidade moreniana e mais caracterizam estados patológicos que espontâneos. O conceito de espontaneidade de Moreno (1959) diz que um ato espontâneo é aquele que traz uma resposta adequada a uma nova situação ou a nova resposta a uma situação antiga. A presença da expressão “adequada”, nesse conceito, deixa claro que não há nada de desordenado ou patológico em vivenciar a espontaneidade no momento.

Moreno (1953) fala do psicodrama como um procedimento terapêutico que não seduzisse o homem nem pela sugestão, nem pela análise confessional, mas que o encorajasse a permanecer no nível para o qual se inclina naturalmente, ou seja, na sua espontaneidade. Uma

possibilidade de tratamento na qual não se direcionasse forçosamente o desenvolvimento das pessoas e dos grupos para além de suas tendências espontâneas, ao contrário, que se baseasse nas afinidades entre as pessoas e nos padrões resultantes de suas interações espontâneas. A espontaneidade foi sempre desencorajada porque o homem teme a instabilidade e a insegurança do momento espontâneo, optando por deixar sempre em primeiro plano o produto resultante da interação espontaneidade e criatividade que chamamos de conserva cultural.

Espontaneidade e criatividade são fatores que buscamos verificar e desenvolver neste trabalho, como elementos essenciais para um bom desempenho do papel profissional, uma vez que libertam o homem dos seus limites pré-concebidos e o autorizam a ser mais genuínos, atuando com leveza e experimentação.

2.1.1.1.3 Conserva cultural e Momento

As conservas culturais, conforme Moreno (1953), são os únicos produtos da interação entre espontaneidade e criatividade e podem ser compreendidas como obras, ideias ou realizações que sobrevivem aos seus criadores e que acabam dominando os padrões da cultura humana, como o alfabeto, o sistema numérico, a linguagem, por exemplo. Estas conservas podem operar como uma força disciplinadora ou como um obstáculo, pois servem tanto para garantir a continuidade de uma sociedade quanto para criar a herança cultural, manter a tradição. (Moreno, 1975).

A noção de conserva cultural aplicada aponta para a ideia de transitoriedade da cultura e também para a permanência de sua função social que é expressar e permitir a relação do ser humano com a natureza, dentro dela e sobre ela. Os caracteres conservados nos papéis sociais têm estreita ligação com a validade de sua função para a sociedade e revelam o seu grau de importância no sistema de crenças e valores de um povo. Somente aquilo que consegue sobreviver à passagem do tempo e à mudança da sociedade é instituído como referência. (Altoé in Flecha, 2007)

No entanto, quanto mais estas conservas se desenvolvem, se enraízam na sociedade e se tornam elementos imutáveis de uma cultura, menos as pessoas desta sociedade usam de espontaneidade e criatividade, no seu dia-a-dia, para se relacionar e para criar novas formas de responder às situações da vida. Espontaneidade e criatividade, geradores das conservas,

acabavam sendo vítimas de suas próprias criações. Essa dinâmica acaba gerando uma sociedade mais limitada em seu potencial criativo e, portanto, mais morosa em seu processo evolutivo.

“Assim, os componentes espontâneos das próprias conservas culturais enfraqueceram e o desenvolvimento da conserva cultural – embora ele devesse o seu próprio nascimento à ação de processos espontâneos – começou a ameaçar e extinguir a centelha que estava em sua origem.” (Moreno, 1975, p.159)

Como uma resposta a essa dinâmica paralisadora da vida, Moreno (1975), propõe a teoria do Momento, diametralmente oposta à conserva cultural, na qual o homem, frente a um mundo tão conservado, necessita de espontaneidade e criatividade para analisar e reavaliar suas conservas, substituindo um conjunto de valores desgastados e obsoletos por respostas que sejam produto do momento que se está vivendo agora, que venham do complexo criatividade e espontaneidade e não de soluções já consideradas certas pela tradição e que muitas vezes são inúteis diante do novo.

Segundo Moreno (1959), para que um momento seja experimentado como um momento *suis generis*, são requeridas as seguintes circunstâncias: (1) deve ocorrer uma mudança de situação; (2) a mudança deve ser suficiente para que o indivíduo perceba a experiência de novidade; (3) essa percepção implica atividade por parte do indivíduo, um ato de aquecimento preparatório de um estado espontâneo.

De acordo com Almeida (2006) o momento, como categoria, só tem espaço em um mundo aberto para a mudança e para o novo. Somente quando há uma abertura para a novidade é que o indivíduo pode iniciar a mudança. E neste momento em que o indivíduo se mostrar aberto para a mudança, é que se pode destacar um acontecimento, separado de momentos passados e futuros, e recortar o instante de novidade: as respostas conservadas ou de gênios criativos.

“O aqui-agora da existência é um conceito dialético. A única forma de existência dos passados e dos futuros percebidos é no aqui (este lugar) e agora (este momento). O aqui pode ter existido em inúmeros passados e se mover para inúmeros futuros. O único oposto genuíno ao aqui e agora é o conceito do nada, o não aqui e o não agora, o não passado e o não futuro, o não eu e o não tu, ou seja, o não viver” (Moreno, 1959, pág.297)

Almeida (2006) nos explica que o “aqui” é a situação, o lugar ocupado; “agora” é o tempo do calendário e do relógio. No agora estão: a aprendizagem, as vivências passadas, perspectivas psicológicas e biológicas para o futuro. Futuro e passado se entrelaçam e se

modificam no presente. O tempo é memória – define o passado, é corpo / espaço – define o presente, e é imaginação – define o futuro. O tempo futuro é dos filósofos, mas mesmo estes nos alertam quanto à importância do presente.

Para Drummond e Souza (2008), a proximidade espacial está relacionada ao dar atenção primeiramente para quem está perto e depois ampliar para os outros. E a proximidade temporal é dar atenção ao tempo, no aqui e agora. Estes autores, afirmam que o tempo não é linear. Sobre o passado, somente é possível a reflexão. Sobre o futuro, é possível sonhar, porém só acontecerá com planejamento e ação. É somente no presente que podemos interferir e realizar.

A relação de embate existente entre o que está conservado em termos de valores e crenças e aquilo que se manifesta no aqui-agora e, portanto, deve ser reconhecido como espontâneo e criativo no desenvolvimento de um papel, será provocada e manejada durante o curso deste trabalho com o objetivo de produzir o “novo” em termos de ética ou ainda, claro, de validar o já existente como efetivo e necessário.

2.1.1.1.4 Catarse de integração e Realidade Suplementar

Fox (2002) explica o conceito de catarse de Moreno, a partir de sua dupla origem: surgiu primeiro com Aristóteles, denominando o efeito que o teatro grego exercia sobre os espectadores, e depois com as religiões orientais que afirmavam que um santo, para ser um salvador, deveria salvar primeiro a si mesmo, ou seja, ter a sua própria catarse para depois promover isso aos outros. O teatro, através da estética, de maneira passiva, mobiliza emoções nos espectadores, atingindo a dimensão ética da plateia e aliviando ou expurgando sentimentos nos espectadores. Nas religiões orientais, mobilizando a ética, de forma ativa, é o próprio sujeito que age que tem suas emoções mobilizadas, a catarse vem da ação do próprio sujeito que a vive.

A ideia de catarse, ao ser levada para psicodrama, se desloca do espectador para o próprio ator. No psicodrama, a dramatização é espontânea, não há texto previamente escrito, portanto, estética e ética são produzidas e vivenciadas pelo mesmo indivíduo. O sujeito-ator, ao entrar em cena e dramatizar seus conflitos pessoais, cria a estética da cena e a estrutura dos papéis que desempenha ao mesmo tempo em que é impactado emocionalmente e tem seus valores e crenças questionados pelo que está criando e vivendo. (Moreno, 1975).

De acordo com Moreno (1959), no psicodrama, o indivíduo, tem a oportunidade de reencontrar a si mesmo e se reordenar, de reestruturar os elementos dispersos por forças malignas e, com isso, ganhar um sentimento de força e alívio. Esse processo de reencontro

proporcionado pela sobreposição das dimensões estéticas e éticas da vivência de um papel é o que chamamos de “catarse de integração”.

“Quando o sujeito pode ser as pessoas que ele alucina, não somente elas perdem seu poder e influência sobre ele, mas também ele toma para si o poder delas. Seu self tem a oportunidade de se encontrar e de se reorganizar, de juntar elementos que podem ter sido separados por forças insidiosas, de integrá-los e de alcançar uma sensação de poder e alívio, uma “catarse de integração”. Pode-se dizer que o psicodrama proporciona ao sujeito uma experiência nova e mais ampla da realidade – uma realidade “suplementar”. (Moreno, 1953, pág.107)

Fox (2002) diz que a catarse, no psicodrama, proporciona alívio para a tristeza ou medo, sem qualquer necessidade de mudança na realidade externa à dramatização. Todo o esforço que seria feito para se alterar a realidade que o indivíduo vive e então produzir um novo resultado em sua vida é dispensado com a catarse proporcionada pela cena vivida no psicodrama, em uma “realidade suplementar” que leva o indivíduo para o *locus* da sua dor.

Zerka (2001) cita Blomkvist e Rutzel (1944) para explicar que “realidade suplementar” é um instrumento de desintegração e deveria ser considerada como um instrumento teatral para que o diretor crie desconforto, mal-estar e tensões no palco. Para a autora, a realidade suplementar é um espaço para se penetrar o psiquismo de uma pessoa, atingindo uma dimensão que vai mais além da realidade subjetiva e objetiva, é uma espécie de realidade cósmica, fora do tempo e do espaço.

Para Zerka (2001) a realidade suplementar é usada como uma técnica para completar e curar, para ter um efeito integrador sobre o ego, de forma que o protagonista se sinta melhor e consiga tocar para a frente a sua vida.

A catarse de integração será, aqui neste trabalho, estimulada a partir do papel profissional e em relação ao “eu” de cada protagonista em cena, no sentido de ajuda-lo a perceber, como seus valores e crenças pessoais podem se reintegrar à sua vida no mundo do trabalho.

2.1.1.1.5 Role-Playing

Kaufman (in Monteiro,1998, pág.153) diferencia a expressão role-playing quando utilizado em seu senso lato, referindo-se ao jogo de papéis, uma representação dramática de como se desempenha um papel; e quando utilizado em seu senso estrito, denominado uma das fases da estruturação do papel, como role-taking e role-creating e sua interação com um contra-

papel. Aqui vamos falar sobre a primeira concepção do que é role-playing, em seu sentido lato, como um método do psicodrama para desenvolvimento da espontaneidade e criatividade em um papel.

O jogo de papéis (role-playing) pode ser considerado um procedimento experimental, um modo de aprender a desempenhar papéis mais adequadamente. É por meio do estudo dos papéis em ação que se obtêm novos conhecimentos acerca dos papéis. Ao contrário do jogo de papéis (role playing), o “assumir um papel” (role taking) é uma atitude já congelada no comportamento da pessoa. Enquanto o jogo de papéis é um ato, ou seja, um jogo espontâneo, o “assumir um papel” é um produto acabado, ou seja, uma conserva de papel. (Moreno, 1953, pág.96)

A gênese do desenvolvimento de papel mostra claramente como um se forma a partir de outro, assumir um papel e jogar um papel são duas fases de um mesmo processo. Em centenas de casos, observa-se que o processo de assumir um papel não é somente cognitivo e que, por outro lado, o processo de jogar um papel não é apenas um comportamento, um mero agir. Cognição, percepção, comportamento e ação estão intimamente entrelaçados e não podem ser claramente separados. (Moreno, 1953, pág.98)

Moreno (1953) diz que independente do quanto um papel tenha sido desempenhado e congelado e do quanto um papel tenha sido integrado na percepção e no comportamento de um determinado indivíduo, há um ponto frágil em sua estrutura, e Kaufman (in Monteiro, 1998, pág.155), destaca que é justamente essa fragilidade na estrutura que gera a necessidade do role-playing como método, quando defende que um dos motivos mais importantes de se realizar o role-playing é a existência de uma relação vaga e nebulosa que se estabelece entre o conhecimento (o saber) e o desempenho de um papel profissional (atualização do saber na prática), reforçando que o role-playing, enquanto recurso psicodramático que funciona no “como se”, é um método ideal para que o indivíduo “jogue” todos os aspectos do seu papel profissional.

O indivíduo representa, a cada vez, uma versão ligeiramente diferente de modo que aprenda e tente aproximar-se dele gradativamente. Não importa o quanto esse processo de jogo de papel possa ser fragmentário, rudimentar ou embrionário. Representar o papel e percebê-lo e jogar um papel e assumi-lo, caminham sempre juntos no processo original de aprendizagem e de condicionamento. In situ eles não podem ser separados. (Moreno, 1953, pág.99)

No método do role-playing, para emergir (um papel) num dado momento, ele deve passar: (a) por um aquecimento, ainda que mínimo, no qual todo o organismo se envolve; (b) por um processo de aprendizagem mimética de como assumir o papel do outro, sem importar quão generalizado seja esse outro. (Moreno, 1953, pág.99)

Williams (1994, págs. 72 a 95) faz uma importante contribuição ao role-playing ao destacar cinco elementos que a base para se analisar um papel: (1) o contexto, propiciando ligações entre as ações do papel e aspectos inteligíveis na organização social que este se apresenta; (2) comportamento, permitindo a identificação de sequências comportamentais entre as relações de um papel; (3) crenças, possibilitando acesso aos pressupostos e constructos de uma pessoa no desempenho de um papel; (4) Sentimentos, permitindo a integração das emoções às respostas que são dadas no desempenho do papel; e (5) os efeitos, levando ao conhecimento da natureza do próprio papel através dos resultados que seu desempenho trás para a pessoa.

O role-playing do papel profissional será uma experiência muito presente neste trabalho, buscando que cada participante do grupo traga suas experiências no mundo do trabalho para serem re-vividas e re-criadas, revelando valores e crenças no desempenho deste papel.

2.1.1.2 Sociometria

Moreno (1953) apresenta a sociometria a partir de sua etimologia, do latim e do grego, onde “metrum”, segunda metade do termo, significa “medida”, e “socius”, primeira metade, significa “companhia”. Ele propõe a sociometria como uma possibilidade de resolução da dicotomia quantitativo – qualitativo, integrando dimensões subjetivas da experiência grupal (socius), aos elementos de medição científica (metrum), historicamente sempre mais valorizados.

A sociometria, para Moreno (1953), nos ensina a reconhecer que a sociedade humana não é uma ficção mental, mas uma poderosa realidade regida por lei e ordem próprias, muito diferente de qualquer lei ou ordem que permeie outras partes do universo.

2.1.1.2.1 Átomo social, Átomo cultural e Rede social

De acordo com Moreno (1953), o átomo social é a menor estrutura social de uma comunidade e é caracterizado por um núcleo de relações, abundantes ou restritas, de cada indivíduo de uma comunidade, adquirindo relevância na formação da sociedade. No átomo social, cada pessoa relaciona-se de modo positivo ou negativo com um número indefinido de

outras pessoas, os quais, por sua vez, podem se relacionar de forma positiva ou negativa com ela. Estes átomos sociais podem permanecer limitados aos indivíduos que deles participam, mas também podem se conectar a uma série de outros átomos sociais formando cadeias complexas de relações que chamamos de redes sociométricas.

Cada pessoa, sendo foco de inúmeras atrações e repulsões, aparece também como um foco de numerosos papéis de outras pessoas. O conjunto das relações entre papéis dos indivíduos é chamado de átomo cultural. A organização socioatômica de um grupo não pode separar-se de sua organização atômico-cultural. O átomo social e o átomo cultural são manifestações da mesma realidade social. (Moreno, 1953)

Fox (2002, pág.98) nos diz que os conceitos de átomos cultural e social ilustram sistematicamente, e de forma mais dramática, o quanto a organização e a direção das vidas humanas são incertas e mutáveis. Para o autor, estudando os átomos sociais encontramos duas categorias de pessoas em particular, aquelas que desejam um projeto social mais simples, com um número de papéis reduzidos, e aquelas que anseiam concretizar muitos mais papéis do que o padrão da sociedade proporciona. Entre os dois extremos, temos os grupos de pessoas que preferiram uma redução de papéis em alguns aspectos da vida e uma expansão em outros.

Sampaio (2014, pág. 47) nos explica que a rede social de um indivíduo é tecida e ampliada (ou reduzida) ao longo de toda a sua vida, de forma dinâmica e compartimentada em áreas de interesse e propósito de vida comum entre aqueles que se relacionam. Os critérios de convivência são estabelecidos com base na função que cada indivíduo desempenha no conjunto, somados à intenção de nos mantermos conectados à nossas redes de relacionamentos.

Para a autora acima, algumas de nossas relações nascem de forma difusa, sem interesses claros, ou de forma específica, a partir de critérios como: situações afetivas, gerando prazer e gratificação pessoal; desenvolvimento e aprendizado, para enriquecimento pessoal e profissional; altruísmo e cidadania, com propósito de melhorar as condições de vida da comunidade; e carreira e profissão, ampliando as possibilidades de trabalho e realização profissional, sendo este um dos critérios que mais exploraremos neste trabalho.

Datner (2006, pág.35) diz que a rede é o único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos, como uma grande teia de interconexões. Estruturas flexíveis e cadenciadas, as redes se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus

integrantes e caracterizam-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.

No este trabalho, será fundamental explorarmos, ainda que não de forma patente, como cada pessoa posiciona seu papel profissional dentro das estruturas de átomo cultural e de redes que estão envolvidos. O papel profissional, como qualquer outro, é vivido iminentemente em relação dentro das organizações e não pode ser entendido sem ampliarmos o olhar para esse todo relacional.

2.1.1.2.2 Teste sociométrico

O teste sociométrico é um modo de medir como os membros de um grupo se organizam em suas interações e compreender como as estruturas psíquicas existentes em um grupo são diferentes da sua configuração formal. Por exemplo, uma sala de aula, uma equipe de trabalho ou uma família, apesar de terem papéis bem definidos formalmente para cada um dos seus membros, a partir dos quais se espera o desenvolvimento de relações psiquicamente pré-definidas, podem, no entanto, revelar relações bem mais complexas de escolha e aversão entre seus membros, que a estrutura formal prevê. (Moreno, 1959)

“No teste sociométrico, os indivíduos de um grupo são solicitados a escolher outros indivíduos do seu próprio grupo ou de outro. Espera-se dos indivíduos que façam a escolha sem inibições e não tomem em consideração se as pessoas escolhidas pertencem ou não ao seu próprio grupo. O teste sociométrico é um método de pesquisa de estruturas sociais através da medida das atrações e rejeições que existem entre os membros de um grupo. No domínio das relações interpessoais, são utilizados conceitos de significado humano, como “escolha” e “aversão”. (Moreno, 1959, pág. 35)

Na verdade, os membros de um grupo naturalmente se rearranjam de formas diversas, se reagrupam em configurações novas com frequência, respondendo aos movimentos de escolha e aversão existentes entre eles. E esses novos reagrupamentos, impactam em cada indivíduo de maneira específica, gerando mais uma vez novas respostas, alterando de novo a configuração. Esta dinâmica nas relações de grupo que pode ser medida e revelada pelo teste sociométrico. (Moreno, 1959)

Para Datner (in Fleury e Marra, 2006, pág.31), todo grupo é constituído por três forças que o coabitam revezando a protagonização em diferentes momentos das relações internas: aceitação, rejeição e indiferença. O equilíbrio dessas forças dá equilíbrio ao grupo, porém, como

os grupos não são estáticos, pode-se ter um maior grau de uma ou outra força se manifestando, e, de acordo com essas manifestações, o grupo vai desenhando seu formato a cada momento.

De acordo com Moreno (1959), não pode ser completamente conhecida a situação de um indivíduo, se todas as pessoas e grupos com quem ele tem relações emocionais ou funcionais não tiverem sido incluídas na pesquisa (teste sociométrico). Da mesma forma, a organização de um grupo não pode ser conhecida se não forem estudados todos os indivíduos e grupos com os quais ele se relaciona. Indivíduos e grupos são englobados em uma rede de ramificações múltiplas.

Bustos (1999) destaca que o teste sociométrico desperta ansiedades persecutórias ligadas ao grande fantasma de nossa cultura que é o “não ser aceito”. Para o autor, não ser escolhido quer dizer, em termos mais primários de significação, não ser querido, ser excluído.

2.1.1.2.2 Escolhas e Critérios sociométricos

Para Moreno (1953), escolhas de pessoas e coisas são eventos fundamentais em todas as relações humanas contínuas e elas indicam o índice cultural e ético de quem está escolhendo, sendo irrelevante se suas motivações para estas escolhas são de seu conhecimento ou não. Também não importa se as escolhas são desarticuladas, expressivas, racionais ou irracionais. Escolhas não necessitam de qualquer justificativa para serem feitas, contanto que sejam espontâneas e verdadeiras para quem as escolhe.

Para o autor, o sucesso ou fracasso de um processo grupal está diretamente ligado às escolhas espontâneas e afinidades de seus membros, fazendo com que um seja agente terapêutico do outro, não fazendo diferença se as escolhas feitas são decisões maduras, resultado adequado de um procedimento sociométrico, ou inconscientes e naturais. Podemos medir a intensidade destas escolhas pela quantidade de tempo que os membros de um grupo realmente gastam com seus escolhidos contra a quantidade de tempo que eles gostariam de gastar.

Segundo Moreno (1953), as escolhas em um grupo pode ser classificadas da seguinte forma:

Par (escolha recíproca) – duas pessoas se escolhem pelo mesmo critério;

Triângulo – três pessoas se escolhem com base no mesmo critério;

Corrente – série aberta de escolhas mútuas, com base em qualquer critério;

Estrela – indivíduo que recebe um número esperado de escolhas, ou mais, com base em um mesmo critério.

O autor esclarece que é da maior importância ética que uma pessoa faça suas próprias escolhas em um grupo, pois consciente ou inconsciente, cada indivíduo é o caminho para importantes valores e aspirações coletivas. Sobre isso, o autor ainda levanta algumas hipóteses em relação às escolhas:

Hipótese da constância – as escolhas tendem a se repetirem através do tempo;

Hipótese do equilíbrio social (socioestase) – o comportamento dos membros será de equilíbrio se as escolhas foram equivalentes entre si;

Hipótese da desorganização social – tendência à dissolução do grupo aumentará proporcionalmente à quantidade de escolhas direcionadas para fora dele;

Hipótese da procriação social – o excesso de escolhas para dentro do grupo pode gerar rejeições internas;

Hipótese do declínio sociodinâmico – as escolhas atingem um estado de cristalização onde nem a chegada de um novo membro as altera, definindo a espontaneidade e os membros são deixados ao acaso;

Hipótese da ambivalência – a diversidade de papéis desempenhados pelos membros de um mesmo grupo e a ambiguidade de critérios de escolha propostos pode gerar mais de uma “primeira escolha”.

Neste trabalho, as escolhas e os critérios feitos pelos participantes do grupo, nos ajudarão a explorar também como se dão as escolhas de valores e crenças por cada um. As afinidades eletivas revelam verdades individuais e expõem modos de ser das pessoas.

2.1.1.2.3 Tele e Empatia

Moreno (1953) cita Lipps ao dizer que a empatia é uma percepção de mão única acerca do mundo privado de outro ego e complementa com a ideia de que este fenômeno não explica satisfatoriamente a coesão decorrente de uma configuração social ou experiência psicodramática, considerando que a empatia, apesar de positiva, não contém em seu significado a reciprocidade entre duas pessoas.

Assim, o autor declara que é necessário um denominador comum para as inúmeras variedades de atrações, repulsões e indiferenças entre os indivíduos de um grupo e apresenta o

conceito de “Tele” como o fator responsável pelo índice aumentado de interação entre os membros de um grupo, em virtude do elevado número de escolhas mútuas que supera a probabilidade de escolhas casuais, representando a complexidade das relações como reflexo de sobrevivência, um efeito distante de um mecanismo sócio-fisiológico. O termo “Tele” significa “distante” e expressa a mais simples unidade de sentimento transmitida de um indivíduo ao outro.

Em seus experimentos, Moreno (1953) observou que alguns indivíduos apresentam, uns para os outros, uma espécie de sensibilidade, como se estivessem ligados por uma alma comum. Quando eles se aquecem, num determinado ponto ele se ligam. Para o autor, estes “atores” estão ligados por um vínculo secreto e possuem uma espécie de sensibilidade para os processos interiores um do outro, de forma que um gesto é suficiente e, com frequência, nem precisam se olhar, uma vez que a clarividência é recíproca.

Moreno (1953) acrescenta ainda que tele é uma abstração, ou seja, não tem existência social por si mesmo, e deve ser compreendido como um processo dentro do átomo social. Para o autor, cada indivíduo funciona como em um sistema confinado por dois limites: a expansividade emocional de sua personalidade e a pressão socioemocional que a população exerce sobre ele. No átomo social, o complexo de sentimentos que sai do indivíduo direciona-se a uma determinada pessoa que responde ativamente com outro complexo de sentimentos.

Tele e empatia serão exploradas neste trabalho para que se tenha interações genuínas no grupo e se produza criatividade a partir de movimentos espontâneos entre as pessoas.

2.1.1.3 Sociatria

A sociatria é a sociometria aplicada, é o conhecimento sociométrico a serviço dos grupos e da humanidade. Nesta ciência, busca-se o tratamento dos sistemas sociais e a cura da sociedade. Visando a prevenção, atua-se por meio de diagnóstico e tratamento da espécie humana, das relações grupais e intergrupais. O objetivo final é ajudar a humanidade na busca por suas metas. (Moreno, 1975).

2.1.1.3.1 Psicodrama

Numa sessão de psicodrama, a atenção do diretor e de sua equipe centra-se no indivíduo e em seus problemas pessoais. Como isso acontece na presença de um grupo, os espectadores

são afetados pelos atos psicodramáticos na proporção das afinidades que existem entre seu próprio contexto de papéis e o contexto do papel do sujeito central.

Mesmo a chamada abordagem grupal em psicodrama é, num sentido mais profundo, centrada no indivíduo. A plateia organiza-se de acordo com uma síndrome mental comum a todos os participantes, sendo objetivo do diretor atingir cada indivíduo em sua própria esfera, ou seja, separado do outro. Essa abordagem é utilizada apenas para alcançar ativamente mais de um indivíduo na mesma sessão. No psicodrama o trabalho grupal volta-se para um grupo de pessoas privadas, as quais o tornam, em certo sentido, um grupo privado. (Moreno, 1953)

2.1.1.3.2.Sociodrama

O sociodrama tem sido definido como um profundo método de ação, que aborda as relações intergrupais e as ideologias coletivas. Segundo Davoli (1990 apud Figusch in Marra e Fleury, 2010, pág.21), o sociodrama é um método que funciona na intersecção dos fenômenos sociais e individuais e tem os papéis sociais como foco principal da exploração Moreno (1953), o sociodrama baseia-se na pressuposição tácita de que o grupo constituído pela plateia já está organizado pelos papéis culturais e sociais que são, numa certa medida, compartilhados por todos os integrantes da cultura.

Desse modo, não importa quem são as pessoas, ou por quem o grupo é formado, ou o seu número de integrantes. É o grupo como um todo que deve subir ao palco para trabalhar seu problema uma vez que, no sociodrama, o grupo corresponde ao indivíduo no psicodrama. O sociodrama, portanto, para que seja efetivo, deve enfrentar a difícil tarefa de desenvolver métodos de ação, cujos instrumentos de trabalho sejam tipos representativos dentro de uma cultura, e não pessoas privadas.

O verdadeiro objetivo do sociodrama é o grupo, que não se limita a um número especial de indivíduos, podendo consistir de todas as pessoas que vivam num determinado lugar, ou pelo menos de todas as que pertençam a uma mesma cultura. (Moreno, 1953)

O sociodrama procura engajar e colocar estados espontâneos em ação, o que resulta na emergência das dramatizações coletivas, em que o grupo pode experimentar o jocoso, o jovial, o novo e o estético. As histórias criadas revelam fantasias inconscientes do grupo. Mitos pessoais e coletivos emergem constantemente durante esse tipo de trabalho arquetípico. É comum que o grupo estabeleça paralelos entre as histórias metaforicamente experimentadas e as dinâmicas do momento social do grupo. (Figusch, in Marra e Fleury, 2010, pág.21)

No sociodrama, a catarse de integração difere da catarse no psicodrama. A abordagem psicodramática trabalha, sobretudo, com problemas pessoais e busca uma catarse pessoal, enquanto a abordagem sociodramática lida com problemas sociais e visa uma catarse social. (Moreno, 1953)

Uma vez que o processo de coaching grupal proposto nesse trabalho visa a aprendizagem dos participantes através de experiências próprias e dos outros, teremos o sociodrama como a fundação de qualquer outro método a ser desenvolvido.

2.1.2.3.4 Psicoterapia de grupo e Terapia de Grupo

De acordo com Moreno (1959), Psicoterapia de grupo é um método que trata, conscientemente, as relações interpessoais e os problemas psíquicos de vários indivíduos de um grupo dentro de um quadro científico empírico. O autor a define como o método que protege e estimula os mecanismos de auto regulação de grupos naturais e consiste no tratamento de grupos concretos e naturais em sessões nas quais três ou mais pessoas que tomam parte esforçam-se para resolver problemas comuns, priorizando o tratamento das relações interpessoais inseridas na dinâmica grupal. (apud GONÇALVES; WOLFF e ALMEIDA, 1988, p. 43).

Moreno (1953) diz que, quando o lócus da terapia do indivíduo muda para o grupo, este se transforma em um novo sujeito. Os participantes do grupo se transformam em espécies de terapeutas individuais uns dos outros. Eles se tornam os agentes da terapia e o terapeuta principal torna-se membro do grupo em um movimento de horizontalização dos papéis.

“Psicoterapia de grupo não trata só do indivíduo isolado que se encontra no centro da atenção em virtude de dificuldades de adaptação e ajustamento, mas do grupo inteiro e de todos os indivíduos que estão em relação com eles.”
(Moreno, 1959, pág72)

A diferença entre terapia de psicoterapia de grupo, segundo Moreno (1959) é que a “Terapia de grupo” é um processo no qual surgem efeitos terapêuticos secundários como subproduto de atividades primárias do grupo, sem o consentimento explícito dos membros, podendo acontecer em qualquer atividade grupal em famílias, escolas, equipes de trabalhos e outros grupos. A “Psicoterapia de grupo”, por sua vez, é um processo que visa de forma declarada e objetiva a saúde do grupo e de seus membros.

2.1.1.3.4 Axiodrama

Moreno (1959) define axiodrama como uma síntese do psicodrama e das ciências de valores (axiologia); dramatiza as aspirações morais do psiquismo individual e coletivo (justiça, verdade, beleza, bondade, complexos, perfeição, eternidade, paz, etc).

Mezher (2002) nos diz que o axiodrama é um método sociátrico em que o diretor, como agente de transformação social, lida com os valores ético-culturais dos participantes de um grupo, para que, mediante uma experiência de ordem vivencial, os participantes desvelem, confrontem seus quadros de valores antigos e atuais, mudando algo e isso possa implicar um estar no mundo, diferente do anterior e rotineiro. O autor esclarece que axiodrama é um vocábulo composto em português por “axio”, proveniente da palavra áxios, com o sentido de valor, dignidade, merecimento, e de “drama”, que significa ação, obrigação que se cumpre, acontecimento trágico.

Holmes, Karp e Watson (1998) apud Drummond e Souza (2017), dizem que o axiodrama seria o teatro baseado exploração de valores éticos, como um exorcismo da coercitividade social e um pretexto para um encontro real das pessoas sem suas máscaras.

Para melhor compreender a teoria da prática axiodramática, Mezher (2002) pontua algumas referências teóricas estruturantes de sua concepção do axiodrama:

1.O homem como ser em relação está sempre em cena, em vínculos constituídos por seus cachos de papéis, atores cumprindo enredos peculiares a cada contexto;

2.O homem pode-se fazer objeto de auto-observação;

3.Na cena, há um movimento vincular constituído pelos atores com seus cachos de papéis, também cambiantes;

4. Há uma modulação consciente-inconsciente intrínseca do leque de papéis, condicionando determinados desempenhos, segmentos iluminados do todo interacional.

Valcarce (1997) fala que o axiodrama pretende desentranhar o sistema de valores inerentes ao indivíduo e aos papéis que pode jogar em um grupo social, sejam estes papéis patológicos e disfuncionais ou papéis operativos de manutenção e execução. Para o autor, o axiodrama busca, com o grupo, afastar-se da visão pessimista que se supõe existir sobre o efeito de novas formas culturais sobre as velhas e conhecidas conservas, destacando a força da

dimensão axiológica em um grupo e confrontando valores e hábitos existentes para criação de novos valores.

Para Valcarce (1997, apud Mezher 2002), o método axiodramático considera as formas de valores em caminho de encarnar-se, emergindo no processo espontâneo-criativo e revelando o campo axiológico que, uma vez criado pelo diretor, deve ser um espaço onde as formas de valores se desenvolvem para uma maior força de composição, para uma estruturação mais harmônica e integrada.

Mezher (2002) nos explica que o requisito para alguém submergir ou permanecer em um campo axiológico é a consciência axiológica, o conhecimento histórico e atual de seu quadro de valores ético-culturais. Para este autor, os procedimentos axiodramáticos são experiências de qualidade vivencial, que buscam não só uma melhor consciência axiológica, mas também conhecimentos que impliquem uma mudança, de um role-taking para um role-creating, modulando uma nova ordem ética.

Valcarce (1997) nos apresenta uma relação de cinco leis que nos ajudam a trabalhar as distintas formas dos valores no axiodrama:

- Lei do Paralelismo formal: existe um paralelismo entre a ética e a estética e entre a compreensão do intelecto e percepção pela sensibilidade, permitindo que se possa trabalhar axiodramaticamente um valor ainda que ele não esteja expresso claramente em cena;

- Lei da Proteção: quando uma combinação de valores se torna difícil de ser trabalhada em cena, não havendo como conciliar os valores expressos, um valor pode ser projetado sobre o outro produzindo um efeito de redução dos valores em cena a apenas um e permitindo que se aprofunde neste para atingir os demais, fortalecendo o campo axiológico;

- Lei da Continência recíproca: é impossível definir que se está trabalhando apenas um valor puro, pois os valores se apresentam de maneira sempre complementar e com conteúdos para trabalhar outros valores, e assim por diante;

- Lei da Especificação recíproca: cada valor expresso deve sempre ser entendido a partir de outros valores, como quando dizemos “o mesmo para todos” podemos estar falando de valores cristãos, onde todos recebem o mesmo indistintamente, ou podemos estar trazendo valores capitalista de meritocracia onde todos serão visto pelos mesmos critérios mas ganharão a partir de suas entregas;

- Lei de harmonização: nenhum valor tem validade verdadeira sem estar em harmonia com os demais valores da vida individual e do grupo social.

Mezher (2002) destaca que o recurso principal de um trabalho axiodramático é a dramatização de um tema ou de uma situação específica onde os valores possam ser expressos e nos apresenta sete técnicas indutoras para criação e instalação do campo axiológico, primeiro movimento do ciclo axiodramático:

- 1- Técnica do lema pessoal: cada participante escolhe três valores éticos essenciais no atual momento pessoal ou um equivalente expresso em uma frase curta, permitindo um mapeamento axiológico no grupo que poderá ser confrontado com o que emergir nas dramatizações;
- 2- Técnica do estandarte: cada participante escolhe um valor que é seu “estandarte” e desfila pela sala no meio dos demais, exibindo o seu porta-estandarte e identificando os valores semelhantes ao seu entre os outros para depois se reunirem em subgrupos por afinidades éticas;
- 3- Técnica do dilema: é proposta uma dramatização com duas saídas éticas para resolução e o grupo deve fazer seus julgamentos e escolher a decisão mais adequada;
- 4- Técnica da crença-dúvida: visa à abertura para o questionamento de valores arraigados, preconceituosos, rígidos e maniqueístas, com a necessidade de um ego-auxiliar para apoio ao seguir os passos de encenar uma situação da pessoa no desempenho de seus papéis, fazer solilóquio, duplo e inversão de papéis, nesta ordem.
- 5- Jogo dramático de heróis e vilões: cada participante escolhe um personagem da história a partir de seus valores e é desenvolvida uma cena de interação entre eles;
- 6- Jogo das histórias infantis: mesma proposta do anterior, cada participante escolhe um personagem da história infantil, mas agora, pode-se valer do maniqueísmo já presente na narrativa infantil para despertar os valores;
- 7- Técnica da tribuna livre: os participantes podem discursar como oradores em um locus definido, como o locus dos deuses e heróis, possibilitando a dramatização a partir dos valores expressos.

Assim como consideramos o sociodrama a “fundação” do trabalho que apresentamos aqui, o axiodrama será a “estrutura” construída para que as ações em cena revelem valores e

crenças, questionando-os e confirmando-os como definidores do modo em cada pessoa desempenha seu papel profissional.

2.2.Valores humanos e papeis profissionais

Os valores dominantes no mundo atual condicionam regras do jogo que qualificam o comportamento dos seres humanos. Tanto a ética quanto a moral são produtos de uma sociedade que tenta manter a organização ideal em uma época específica com aspectos positivos e contrapartidas negativas. A constância nos valores e a clareza nos limites são condições de segurança básica que permitem o crescimento e a afirmação dos membros da comunidade. Todos os valores são dinâmicos e variam de acordo com os costumes, respeitando variáveis de cada grupo humano, porém, geralmente há uma comunidade que lidera as outras e marca as metas desejáveis e as condenadas. Essas comunidades têm um contramodelo que permite manter o equilíbrio interno, projetando seus próprios propósitos e criando maniqueísmos que são a base dos paradigmas éticos básicos. (Bustos, 1999, pág.65)

Estes valores dominantes serão nossa matéria-prima mais pura neste trabalho. Através da compreensão de como estes valores compõem a dimensão ética das pessoas nos diversos âmbitos de suas vidas e, a partir disso, como se revelam no desempenho do seu papel profissional, buscaremos identificar as oportunidades de desenvolvimento deste papel a partir da espontaneidade e criatividade.

Veremos aqui como estes valores são conceituados e estudados na visão de alguns autores.

2.2.1 Valores pessoais e organizacionais

2.2.1.1 Valores Pessoais (individuais)

Abbagnano (1998 apud Mezher, 2002) nos diz que a melhor definição de valor é a que o considera como possibilidade de escolha, isto é, como uma disciplina inteligente das escolhas, que pode conduzir a eliminar algumas delas ou a declará-las irracionais ou nocivas e pode conduzir (e conduz) a privilegiar outras, ditando a sua repetição sempre que determinadas condições se verifiquem.

Sampaio (2014) define valores como princípios pessoais e intransferíveis que possuem a força de orientar nossas escolhas para um determinado caminho, rejeitando outros. Para a autora, quanto mais claro e consciente estiver o conjunto de valores que motiva e guia as escolhas e tomada de decisão sobre sua trajetória, maiores serão a coerência e o significado das atitudes perante situações e oportunidades de realização que uma pessoa poderá protagonizar.

Valcarce (1997), fala que os valores costumam se apresentar em pares opostos, segundo o princípio dialógico, e sua constituição implica uma escolha por parte do indivíduo, em um determinado momento de sua existência. Para o autor, é na espontaneidade do momento, na ação espontânea, onde os valores se fazem perceptíveis, sensíveis e operativos.

Na mesma linha de pensamento, Almeida (2006) diz que os valores têm uma dinâmica e uma dialética: sempre que nos referimos a um valor, estaremos tratando também do seu oposto – o desvalor (exemplo amor e ódio). Estas contrariedades são categorias socioculturais específicas da natureza humana, são polos contraditórios, reproduzindo as relações sociais no tempo e no espaço – o da espiritualidade e o da animalidade, somados ao entorno social. Os valores ajudam o homem a responder questões existenciais, têm por finalidade preservar a vida, promover a sociabilidade, fazer justiça respeitar as diferenças e estimular a solidariedade.

De acordo com Almeida (2006), as patologias do cotidiano surgem quando há ausência da noção de valores em um pequeno ou grande grupo. Os conflitos podem acontecer quando uma pessoa está inserida em um grupo com valores diferentes daqueles que são importantes para ela. Este estado pode gerar um embate ou pressões axiológicas, recomendando assim, trabalhos axiodramáticos.

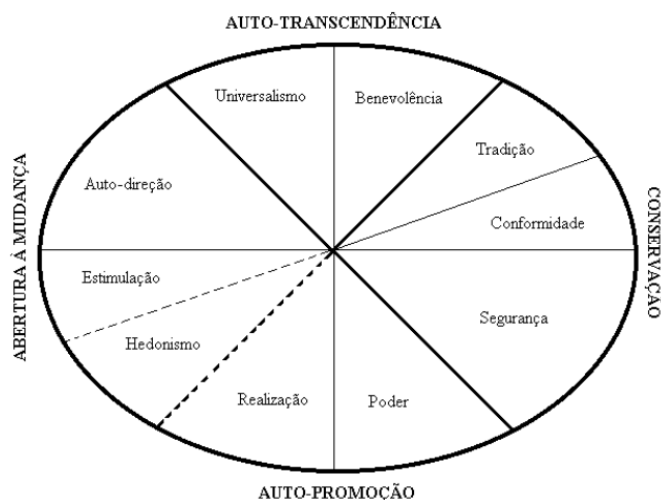
Para Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), o indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo. Desta forma, surgem os valores que são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo.

Scwartz 2006 apud Sampaio 2014, pág. 118-119, define valores como metas desejáveis e transitacionais que variam em importância e servem como princípios da vida de uma pessoa ou de uma entidade social, identificando cinco características importantes nos valores pessoais, independentemente da cultura a que pertecem: (1) são as crenças que orientam a ação cotidiana e estão à emoção humana; (2) são transitacionais e referências para diferentes atitudes; (3) são critérios normalmente inconscientes que guiam as escolhas e as avaliações sobre pessoas ou

eventos; (4) são hierarquizados de acordo com sua importância relativa à situação de vida; (5) e são referenciais motivacionais, objetos desejáveis que são almejados pelas pessoas.

Schwartz e Bilsky (1987 apud Macedo et al, 2005) identificaram princípios motivacionais básicos subjacentes aos valores individuais e identificaram dez tipos de valores, estabelecendo as metas motivacionais representadas por cada um deles, como na figura 1:

Figura 1. Valores Schwartz e Bilsky



Segundo Schwartz (1992 apud Macedo et al, 2005), os dez tipos de valores agrupam-se em quatro tipos de valores de ordem superior, nos quais os polos são os extremos de duas dimensões valorativas e em torno destes situam-se os valores individuais. Uma dessas dimensões opõe o polo da abertura à mudança aos valores ao polo da conservação. O princípio que organiza essa dimensão é o conflito entre a ênfase na independência de pensamento e de ação e o favorecimento da mudança versus submissão, auto-restrição e proteção das práticas tradicionais e estabilidade pessoal. A outra dimensão opõe o polo da autotranscendência ao polo da autopromoção. O princípio que organiza essa dimensão é o conflito entre aceitar os outros como iguais e transcender os próprios interesses em função do bem-estar coletivo versus a busca

do sucesso e o domínio sobre os outros. O hedonismo compartilha elementos tanto de abertura à mudança, quanto de autopromoção.

2.2.1.2 Valores Organizacionais

Tamayo (1996) define os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

“Os valores tem como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária da organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir.” (Tamayo, 2000, pág.294)

Macedo et al (2005) diz que os valores organizacionais têm origem na interação social entre os membros das organizações. Eles são construídos em decorrência das necessidades do trabalho a ser realizado para orientar suas relações internas e externas. Esses valores expressam a singularidade e a especificidade de cada organização, de acordo com a preferência dada a cada valor na composição de sua estrutura axiológica.

De acordo com Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Para estes autores, todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detectar diferenças nos valores entre setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece. Uma organização pode ser descrita como sendo norteadas por valores referentes aos aspectos técnico e administrativo, ao passo que uma outra pode ser percebida como colocando a ênfase no extremo oposto, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem.

Para os autores acima, a estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores. Ela define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A percepção das prioridades axiológicas da organização por parte do empregado é uma operação de tipo cognitivo que lhes permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa. O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles

dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

Segundo Katz e Kahn (1978, apud Tamayo, Mendes e Paz, 2000), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são as justificativas e aspirações ideológicas de maneira geral. Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos e as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização.

Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), postulam que toda organização enfrenta três problemas fundamentais:

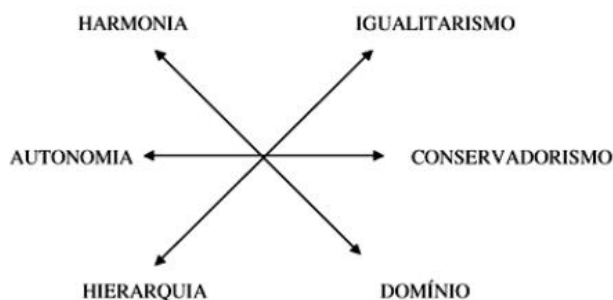
1.A relação entre o indivíduo e o grupo, uma relação que é e será sempre conflituosa já que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e do grupo que a constitui.

2.A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização. Para poder subsistir a organização tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc.

3.A relação da organização com o meio ambiente natural e social já que toda organização existe num ponto determinado do planeta e inserida numa sociedade concreta.

Os autores identificaram a partir das três necessidades acima mencionadas e com base na abordagem cultural dos valores de Schwartz & Ros, (1995), três dimensões axiológicas bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações: autonomia (individualismo) versus conservadorismo (coletivismo), hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia. Como na figura 2:

Figura 2. Dimensões axiológicas bipolares. Tamayo, Mendes e Da Paz.



Macedo et al (2005) explica a teoria de Tamayo, Mendes e Da Paz (2000) da seguinte forma:

1.Primeiro eixo bipolar - autonomia versus conservadorismo: organiza as “relações entre o indivíduo e grupo normativo” presente no ambiente organizacional. Ela opõe os interesses próprios dos indivíduos às necessidades que as organizações têm em manter o status quo organizacional. As organizações que priorizam valores de conservadorismo enfatizam a interdição de comportamentos que possam ameaçar as normas e as tradições. As organizações que se orientam mais pelos valores de autonomia percebem o trabalhador como entidade autônoma, habilitada para perseguir os seus próprios interesses. Essas organizações valorizam tanto a autonomia intelectual quanto afetiva em seus trabalhadores. A autonomia intelectual é valorizada através da ênfase na autodeterminação. A autonomia afetiva é valorizada na prioridade dada à expressão da estimulação e do hedonismo.

2.Segundo eixo bipolar - hierarquia versus igualitarismo: organiza as metas organizacionais em torno do conflito na “distribuição de poder” na organização. As organizações situadas no pólo de hierarquia priorizam os valores de autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão. As organizações igualitárias priorizam os valores da justiça social, da igualdade, da responsabilidade e da equidade.

3.Terceiro eixo bipolar - harmonia versus domínio: organiza as metas motivacionais concernentes ao “relacionamento da organização com o meio físico e social”. Naturalmente, os aspectos mais salientes do ambiente são os relativos às relações que as organizações mantêm entre elas. Os valores pertinentes ao pólo domínio referem-se ao controle e exploração do ambiente físico e social para auto-afirmação da organização. No pólo da harmonia são encontrados os valores de proteção da natureza, de cooperação e de integração interorganizacional.

2.2.1.3 Valores no desempenho do papel

Sampaio (2014) nos mostra que os valores pessoais fundamentam as tomadas de decisão mais importantes, fortalecem e inspiram as pessoas numa situação de adversidade, e moldam o caráter e o comportamento delas.

Para Valcarce (1997) todo papel bem desenvolvido se sustenta em um valor positivo puro. Mas esta aparente circunstância dos valores, realizando-se em situações concretas, não nos impede de descrever o valor como ele se manifesta e, ao mesmo tempo, sua essência. O valor, assim como um papel, é uma potencialidade que pode se concretizar em um sujeito em um momento *sui generis*.

Em se tratando de moldar comportamentos, temos aqui já claro o quanto os valores são definidores de um papel, seja na percepção ou na representação.

De acordo com Williams (1994), a capacidade de selecionar e reagir a informações relativas à diferença depende, em alto grau, das limitações da pessoa, de sua “rede de pressuposições” que existe, em grande medida, fora da consciência. Para o autor, as crenças ou sínteses mentais pessoais, relativas a um papel, são os elementos que, com menor probabilidade, surgirão diretamente, através da dramatização.

Para o autor acima, em um papel, a aspecto da crença é um dos fatores mais complexos que existem, quando se trata de avaliar esse mesmo papel. Os ciclos comportamentais dos indivíduos e grupos são governados por um sistema de crenças que se infiltra na maior parte dos aspectos da vida cotidiana e guia as pessoas em boa parte daquilo que elas fazem. Compõem-se de atitudes, suposições, preconceitos, convicções e expectativas.

Para Williams (1994), as crenças são as redes de pressupostos que “restringem” uma pessoa, impedindo-a de realizar qualquer outra ação que não a que ela empreende. Para o autor, as crenças das pessoas em um determinado sistema constituem o principal motivo pelo qual esse sistema não pode mudar. Os seus membros são restringidos por seus constructos e crenças pessoais, de modo a não agir diferentemente do que lhe é habitual. Podem acreditar que estão fazendo a coisa certa, mas não o suficiente empenho. (Williams, 1994)

"As pessoas raramente declaram diretamente suas crenças ou até mesmo pensam nelas como tal." Essa afirmativa de Williams (1994, pág.82) compreendida juntamente com a visão

que o autor tem sobre o quão complexas são as crenças quando trabalhamos um papel, nos dá uma direção clara de que é através desta dimensão, dos sistemas de valores, que vamos ter uma verdadeira transformação no desempenho de um papel.

2.2.1.4 Papel Profissional

Datner (2006, pág.40) define profissão como um acervo de conhecimentos específicos e técnicos de um determinado “conhecer” e “saber fazer”, acrescido das situações vividas durante o percurso não só de formação profissional como de tudo que antecedeu à entrada de alguém em uma profissão.

De acordo com Sampaio (2014, pág. 47), o papel profissional está, diretamente ligado à profissão que exercemos, além da formação técnica que dá título aos profissionais habilitados para determinada área de atuação, se caracteriza também pelo exercício de uma atividade específica, seja da mesma área de formação ou não.

2.2.1.4.1 Papel Profissional nas Organizações

O papel profissional se caracteriza pelas funções exercidas e pelas atividades desempenhadas. Existe um caráter subjetivo no desempenho do papel profissional em relação aos diferentes cargos e funções que se assume nas organizações. O papel pertence à pessoa em seu relacionamento com as demais, já o cargo é um posto padrão que pertence à empresa.

Datner (2006, pág.41) diferencia papel profissional de papel funcional como dois âmbitos do trabalho visando, de um lado, o desenvolvimento profissional e de outro, as expectativas e exigências de uma função específica em uma organização. Para a autora, o papel profissional pertence à pessoa e é desenvolvido ao longo de sua vida na ação de trabalhar, independentemente do cargo assumido em determinado momento; enquanto que o papel funcional refere-se à descrição do cargo como esperado pela organização.

Sampaio (2014, pág.47) nos mostra que existem ainda categorias transversais de papéis que podem ser encontradas em qualquer papel ou função profissional. O papel de líder é um deles, assim como o de facilitador ou de mediador de grupo.

Fator (in Fleury e Marra, 2005, pág.50) enriquece a discussão sobre o papel profissional quando reflete sobre o conceito de trabalhador:

“Se o conceito de trabalhador se apresenta como um conceito valorativo, com referência a um tempo e a um lugar, então pode-se dizer que ele também corre o risco de ser ideológico. Quer dizer, apresenta a ideia que socialmente é construída sobre o trabalhador, o que supõe, atendendo e satisfazendo às expectativas criadas para esse papel, que o sujeito materializa com seus comportamentos a representação do “dever-ser” na sua vida profissional, assimilando isso socialmente, sem muita consciência ou atitude reflexiva.”

Heller 1992 apud Fator (in Fleury e Marra, 2005, pág. 51), apresenta a ideia de “dever-ser” presente nos trabalhadores como socialmente construída, na medida em que é fruto dos valores da sociedade que a produz e é vazia de sentimentos. Fator (in Fleury e Marra, 2005, pág. 51) complementa:

“Em seu cotidiano os trabalhadores agem com estas duas forças: as que vêm da generalização da sua função e as que partem deles enquanto individualidade. Nem sempre ambas caminham no mesmo sentido e, muitas vezes, é do conflito entre elas que se origina a mudança no papel. A superação dessa crise como um salto qualitativo será o resultado de pequenas mudanças lentas e graduais, que provavelmente ocorrerão ao longo de sua história de vida. Não se trata, portanto, de negar a identidade-clichê, pois é fundamental para a segurança e a confiança interpessoais, mas, de integrá-la com a identidade-multiplicidade, que juntas permitirão um estado de tensão existencial propício para o movimento constante de emancipação.”

2.2.1.4.2 Papel Profissional e Significado do Trabalho

Sampaio (2010) nos diz que o desaparecimento de muitos empregos no mercado contemporâneo e o surgimento de diversas formas de trabalho, criadas pela inovação tecnológica e diferentes modelos de negócio, faz o momento propício para entender e organizar o sentido do trabalho para o homem moderno.

Lourenço (2009, apud Sampaio 2010) apresenta o trabalho como possuindo uma posição central na vida das pessoas, podendo ser considerado umas das principais na vida do homem e interferindo de forma significativa em sua inserção na sociedade, delimitando espaços de mobilidade social e se destacando como um dos fatores de identidade individual. A partir disso, Sampaio estrutura o significado do trabalho com base em duas concepções:

- A concepção positiva que relaciona o trabalho à possibilidade de construção, de identidade e de autorrealização;

- A concepção negativa em que o trabalho é considerado sofrimento.

Para Dejours (1987 apud Sampaio 2010), as duas dimensões coexistem paradoxalmente no trabalho, tanto de sofrimento como de prazer.

2.2.1.4.3 Papel profissional e Carreira

O desempenho do papel profissional se dá principalmente em função da carreira profissional que um indivíduo desenvolve. Dois conceitos de carreira profissional são particularmente interessantes para o desenvolvimento desse trabalho:

- “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.” (Hall 1976, apud Dutra 1996, pág.16)
- “A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem as necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade” (Londom e Stumph, 1982 apud Dutra 1996, pág. 16)

A partir destas duas conceituações, Dutra (1996) destaca os seguintes elementos como fundamentais para a compreensão da carreira profissional: (1) carreira não é uma sequência linear, mas uma série de estágios e transições; (2) carreira é fruto do arbítrio individual; e (3) carreira é uma conciliação dinâmica das expectativas entre pessoa e empresa.

Costa e Campos (in Balassiano e Costa, 2006, págs. 66 e 67), apresentam a carreira como um projeto moral no sentido de que promove valores e visa ao direcionamento da conduta, produzindo efeitos para além da autodisciplina técnica e de controle, transformando o trabalho em locus primordial para construção do *self*.

Para os autores, a carreira liga presente, passado e futuro por meio de uma série de estágios e é uma poderosa tecnologia para o *self* “tornar-se”, sendo o eixo do contrato psicológico do indivíduo com a organização. O senso de cumprimento do dever, a conformação à cultura organizacional e à rotina administrativa tornam-se veículos para mobilizar e desenvolver as melhores qualidades pessoais.

De acordo com Costa e Campos (in Balassiano e Costa, 2006, págs. 66 e 67), essa concepção de carreira transfere para o trabalhador a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, ampliando seu projeto moral para “o mundo” e não mais limitada à empresa. Os indivíduos agora desempenham seu papel profissional de forma mais livre a desenhar seu projeto de carreira com a cartografia desejada.

Ao mesmo tempo, os autores apontam que esse modelo de carreira exige a abdicação por parte dos indivíduos de estruturas carregadas de controle e certezas. A carreira passa a ser um caminho repleto de movimentos de resposta a desafios, imprevistos e oportunidades que se apresentam durante a vida profissional.

Motta (in Balassiano e Costa, 2006, pág. 15) faz uma crítica a esse individualismo competitivo que aumenta o ônus para a pessoa: espera-se que ela se dedique, trabalhe, esforce-se e conquiste o seu próprio futuro, criando a expectativa de que esse progresso é produto de uma vontade e de uma opção unilateral para alcançar um desenvolvimento e uma identidade própria.

Vemos aqui que a visão de Dutra onde carreira é uma conciliação entre demandas do indivíduo e da empresa sofre cada vez mais uma alteração para que a parcela do indivíduo se amplie nesta equação. Neste movimento, o desempenho do papel profissional demanda cada vez mais um ser humano espontâneo e criativo, capaz de dar respostas novas aos seus desafios de carreira, tornando-o um indivíduo mais preparado para escolhas de carreira que reflitam realmente sua individualidade e menos, como comentou Motta, em resposta a um individualismo competitivo.

2.2.1.4.4 Papel profissional e Redes de Relacionamento

Uma das principais características do papel profissional é a de estar imerso em uma rede de relacionamentos intensa e dinâmica. De acordo com Sampaio (2014, pág. 244), no desempenho do seu papel profissional, para benefício de sua carreira um indivíduo pode se apoiar, legítima e eficazmente, em sua rede de relacionamentos profissionais a qual será considerada forte quando atender quatro critérios: quantidade, número de pessoas integradas; intensidade, ligações fortes e confiáveis; qualidade, relações com experiências ricas e saudáveis; e diversidade, formada por pessoas de diferentes origens, formações, estilos, gerações e outros fatores.

Dentro dessa rede de relacionamentos, um aspecto interessante da dinâmica de uma pessoa no desempenho do papel profissional é, segundo Sampaio (2014, pág. 246), a forma de cuidar as saúde e clareza dos critérios profissionais de nossos relacionamentos, a autora faz uma analogia com base nos princípios de mercado, atribuindo às pessoas do átomo cultural no trabalho papéis que os outros desempenham em uma relação visão mercadológica. Estes papéis são o de cliente, o que consome o que é produzido (a quem o eu atende a uma demanda do outro); o de fornecedor, aquele que dispõe dos recursos necessários para produção (a quem o eu tem sua demanda atendida pelo outro); e o concorrente, aquele que atua na mesma atividade e disputa a preferência dos clientes e a prioridade dos fornecedores (o outro com quem o eu compartilha das mesmas demandas).

2.2.1.4.5 Papel Profissional e Contexto Organizacional

A empresa acaba por ser extremamente importante na vida dessas pessoas que desempenham dentro desse contexto o seu papel profissional. De acordo com Motta (in Balassiano e Costa, 2006, pág. 19), a empresa é um espaço de construção que muda a trajetória de vida de acordo com as conquistas. Há espaços de interação e sociabilidade; objetivos que se concretizam; habilidades que se desenvolvem; prêmio e reconhecimentos que mudam a percepção de si mesmas, reconstruindo laços sociais e a autopercepção em função do trabalho.

Sobre esse contexto organizacional, Thiry-Cherques (in Balassiano e Costa, 2006, págs.44 e 45), destaca a forte presença do individualismo, gerado por uma combinação de técnicas de fragmentação e de insulamento, com técnicas totalizantes, de agrupamento e anulação da individualidade em favor da equipe, da missão da empresa, sem as quais a gestão deixaria de cumprir seu objetivo. Para o autor, é nesse embate de forças que o indivíduo, no desempenho de seu papel profissional, se vê questionado entre afirmar-se como singular ou constranger os limites de sua identidade para adequar-se a um modelo na relação com os outros.

Segundo Motta (in Balassiano e Costa, 2006, pág. 11), o individualismo não significa desprezar a organização nem os colegas, mas ampliar a possibilidade de decidir sobre o próprio destino com a menor influência possível de outros atores. Para o autor, preservar a individualidade insere-se perfeitamente numa sociedade em que as dimensões coletivas são constantemente preteridas em favor dos indivíduos; satisfazer-se no trabalho adquire conotações novas, pois tende a significar para a atual geração nem tanto a possibilidade de

contribuição, de reconhecimento social ou de autonomia do trabalho, mas de autopromoção por obter um valor mais alto no mercado; e diferenciar-se de outros pela vida material faz parte da busca contemporânea em que se procura destaque social pela posse de maior quantidade de bens.

Para Fator (in Fleury e Marra, 2005, pág.44), focando o olhar no contexto organizacional, pode-se perceber que o estado em que se encontra a espontaneidade criadora das pessoas interfere na representação de seus papéis profissionais, facilitando ou dificultando essas ações de mudança. Como não há consciência sobre o papel que se desempenha, as pessoas seguem atuando, com suas identidades comprometidas, levando suas vidas para estados de desgaste e estresse.

Sampaio (2014, pág. 102) nos fala sobre o que seria a principal razão de se tratar o papel profissional: a sensação de estar fora do compasso e de não ter o tamanho adequado para a tarefa que se pretende realizar é cada vez mais presente na vida das pessoas e nos ambientes de trabalho atuais. As mudanças são constantes e tão aceleradas que ora as pessoas se sentem desanimadas diante delas (pois consideram as tarefas atribuídas a essas mudanças extremamente simples) ora se sentem incapazes de realizá-las diante da complexidade que elas aparentam.

Datner (in Fleury e Marra, 2005, pág.20), traz uma perspectiva de transformação desse contexto organizacional para um novo momento de aprendizagem e desenvolvimento quando diz que estamos diante do impasse do novo, de quebrar paradigmas de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações. É preciso entender que a palavra “organização” é mais forte que “transformação”, que sempre teve um significado ligado a movimento, turbulência e deslocamento, portanto, mudanças.

O papel profissional, analisado dentro do ambiente organizacional, apresenta desafios que se relacionam com o contexto organizacional em que estão inseridos, com o significado do trabalho para cada pessoa, com as aspirações e oportunidades de carreira, com a rede de relacionamentos que precisa ser mobilizada. É este panorama que influencia os valores e as crenças que vamos investigar na percepção e desempenho deste papel.

2.3 Teoria do Coaching Ontológico

O *coaching* ontológico é a abordagem filosófica e metodológica escolhida para este trabalho por ter relação direta com o método psicodramático, principalmente com o axiodrama, no que se refere à sua proposta ética com foco na mobilização de valores e crenças.

Vamos entender seus pressupostos e como este se diferencia das demais abordagens de *coaching* e da psicoterapia.

2.3.1 Definição de Coaching

“*Coach*” é uma palavra francesa antiga que significa “um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro”. Um coach ajuda uma pessoa a crescer ao expandir uma aptidão, aumentar a performance e mudar a forma como pensa. (Goldsmith, Lyons e Freas, 2003, págs. 13 e 14)

Wolk (2008, págs. 7-9) define *coach*, o profissional que realiza o *coaching*, como um soprador de brasas, alguém que ajuda o outro a acender sua chama, um sócio facilitador da aprendizagem, que acompanha o outro na busca de sua capacidade de aprender para gerar novas respostas. Para o autor o *coaching* é um processo de aprendizagem.

“*Coachee*” é o termo designado para o cliente ou aquele que contrata um processo – “*coaching*” (termo designado quando nos referimos ao processo). Este segundo é ajudado pelo *coach* a reconhecer suas forças e a superar obstáculos internos, conforme Drummond, Boucinhas e Novaes, (2012)

O *coaching* auxilia o desenvolvimento do papel profissional para que seja possível elevar padrões de conhecimento, habilidades e atitudes na moderna administração organizacional, aproveitando melhor as informações recebidas. O *coaching* é um mapa que leva o profissional a vislumbrar melhores trilhas, por vezes ainda não percorridas, expandindo seu leque de respostas ao mundo.

Trata-se de processo para identificar aonde o profissional esta, aonde quer chegar e como utilizar seus recursos internos para alcançar seus objetivos, elevando a compreensão das ações presentes e das possibilidades, novas maneiras e atitudes, tornando o indivíduo mais flexível. A expectativa é que, pela reflexão propiciada pelo *coaching*, uma pessoa possa trabalhar os aspectos comportamentais, lidando com os desafios de sua função e com seus próprios bloqueios e revendo seu papel profissional à luz de suas competências, seu momento de vida e da relação com seus colegas e chefia, sendo um profissional proativo e comprometido com a mudança. (Drummond e Souza, 2008, pág123-125)

Prates (in Flecha (2007) diz que é fundamental esclarecer que coaching é diferente de consultoria, counseling, mentoring e psicoterapia. Para a autora, o processo de coaching visa a favorecer que pessoas avancem em relação às suas metas mais importantes, realizem seus objetivos e criem uma versão de vida e carreira ideais, tendo como foco sempre o futuro, no intuito de transformar as possibilidades em realidade.

Wolk (2008, págs. 13 - 15), esclarece a diferença entre coaching e psicoterapia, revelando um problema causado pela imperícia na prática profissional, quando não se honra a teoria e a prática de cada área específica de conhecimento. Não se trata de definir qual a melhor abordagem e sim de ter uma atuação com ética e respeito aos limites do que se propõe desenvolver, seja com um coachee ou paciente de psicoterapia.

Para o autor acima, coaching acaba por ser terapêutico, operando na linguagem e produzindo alívio e aprendizagem, mas nunca psicoterapêutico, uma vez que a dor, os sintomas e limitações do outro são tratados na dimensão do observável. O coaching não busca verdades históricas nem se propõe a tratar patologias. O autor apresenta a abordagem do coaching como focada na identificação de uma brecha existente entre intenção e resultado, questionando percepções e emoções e levando o coachee a aprender e criar novas respostas; enquanto a abordagem da psicoterapia aprofunda no sujeito e em como seus sintomas seriam significantes para a manifestação de outros resultados latentes.

Drummond, Boucinhas e Novaes (2012), diferenciam coaching e psicoterapia da seguinte forma:

Coaching	Psicoterapia
Número acordado de sessões	Número indefinido de sessões (em geral)
Abordagem do presente para o futuro (resultados desejados)	Abordagem do passado para o presente (causas do problema)
Cliente vai em direção ao objetivo desejado	Cliente muitas vezes busca alívio para dor e desconforto
Tarefas para desenvolver competências	Não utiliza tarefas
Foco: plano para o futuro	Foco na saúde mental

2.3.2 Coaching Ontológico

O *coaching* ontológico nos conduz necessariamente ao reconhecimento de que a crise mais profunda que hoje encara a humanidade e, de maneira particular, a cultura ocidental, que se acha na base do atual processo de globalização, é uma crise no âmbito da ética. Os seres humanos vivem uma crise que se expressa em três níveis:

- primeiro, ao contrário de outras espécies, necessitam encontrar sentido para a vida como condição de sobrevivência;
- segundo, temos uma crescente dificuldade de preservar e desenvolver relações pessoais relevantes;
- por fim, encaramos dificuldades para conviver em uma sociedade que nos pressiona a atingir níveis crescentes de equidade, reproduzindo desigualdade e exclusão.

O resultado disto é que estamos gerando uma grande quantidade de sofrimento desnecessário devido a nossas próprias cegueiras, ignorâncias e incompetências, e temos perdido consciência do imenso potencial transformador de que dispomos, perdendo efetividade e capacidade produtiva. Grande parte de nossa cegueira vem do fato de estarmos cativos em uma interpretação de nós mesmos, que há vários séculos, está dando mostras de severas limitações, uma vez que não nos perguntamos mais pelo “ser”, a pergunta “ontológica”. (Echeverria, 2012)

No pensamento clássico, a ontologia era uma reflexão sobre o “ser” que se identifica com o que é divino e, portanto, toda compreensão dos seres concretos no mundo, incluindo o ser humano, parte desta ideia de semelhança com algo para além do homem. A ontologia clássica é então uma teo-ontologia que gera uma concepção metafísica, separando o que é humano do que é divino e servindo de base para a ideologia cristã do mundo ocidental na qual o homem como semelhança de Deus deve viver aspirando para atingir esta perfeição que lhe é exterior. (Echeverria, 2012)

Na modernidade, o termo “ontologia” tem sentido muito diferente da tradição clássica, passando a ser uma antropon-ontologia, ou seja, a reflexão do “ser” é a partir do próprio ser humano como paradigma central para compreensão do restante das coisas. Desta forma, a resposta que se dá a pergunta pelo “ser” passa a ser a referência que condiciona nosso olhar sobre o mundo, sobre os outros seres humanos e sobre nós mesmos. (Echeverria, 2012)

Isso implica assumir a transformação como perspectiva central de nosso olhar para o mundo e para a existência. Quando os seres humanos compreendem a realidade a partir da transformação, reconhecem a si mesmos não só afetados passivamente por ela, mas como participantes em definir a direção em que esta possa assumir, como uma força transformadora através da ação humana. (Echeverria, 2012)

Echeverria (2012, pág.16) destaca que apesar da metafísica estar superada no debate filosófico, ela se encontra presente em nosso sentido comum, na forma como dizemos “sou desse jeito e por isso não posso”. Dado como sou e já que o “ser” é fixo, imutável, a mudança não é possível para mim ou para o outro.

Podemos dizer, segundo Echeverria (2012, pág.75) que há *coaching* ontológico quando a partir de um determinado processo interativo e em razão dele se gera o fenômeno que caracterizamos como “deslocamento ontológico”, que significa uma mudança qualitativa na forma de ser do *coachee* ou o que chamamos uma “aprendizagem transformacional”.

2.3.2.1 Aprendizagem e Responsabilidade

A aprendizagem é um dos fundamentos do Coaching Ontológico porque através desse processo o *coachee* transforma o observador que ele é, aprendendo sobre si mesmo, identificando brechas entre dois estados e abrindo-se a novas possibilidades de ação. A brecha de aprendizagem se forma a partir do desejo ou da insatisfação.

O coaching é o processo pelo qual preenchemos esta brecha através de um convite a sair da zona de conforto para o “questionar-se” sobre a maneira como se pensa, se comunica, se observa e se age. Requer humildade para saber que existem coisas que não sabemos e queremos saber, coisas que podemos fazer e coisas que não podemos fazer entre o que eu tenho e o que eu quero. (Wolk, 2008, pág.23)

Responsabilidade é outro elemento importante em um processo de *coaching* ontológico, pois toda a aprendizagem deste processo passa por tomar consciência de que, mesmo nas circunstâncias mais difíceis, o *coachee* pode escolher quem ele vai ser. O ser é definido a partir de quem se é e não a partir da atitude do outro, de um movimento externo. Agimos como somos, mas também somos como agimos. A ação gera o ser. (Wolk, 2008, pág.26)

Aprendizagem e responsabilidade são duas dimensões que se complementam no *coaching* ontológico e que estão diretamente ligadas a um conceito mais profundo e essencial para a transformação desejada no processo. Trata-se do conceito de observador.

2.3.2.2 Condicionantes ocultos da ação humana

Em termos gerais, a prática do *coaching* implica o desdobramento de técnicas de resolução de problemas e tem diferentes tipos. A grande maioria envolve o que chamamos de “aprendizagens de primeira ordem” que se caracterizam por se concentrar de maneira exclusiva em modificar ações. O *coaching* ontológico postula que os “condicionamentos visíveis” da ação humana não esgotam os fatores que incidem na forma como atuamos e que além deles, há outros condicionantes, que normalmente não percebemos, e que exercem um papel determinante em nosso atuar, os quais denominados de “condicionantes ocultos da ação humana” e cuja mobilização durante o processo de coaching representa uma “aprendizagem de segunda ordem” gerando uma transformação no observador. Sendo capazes, primeiro, de reconhecer estes outros condicionantes e, depois, de intervir neles, abrimos possibilidades de ação inesperadas e nos conectamos com nosso potencial transformador. Estes condicionantes ocultos são fundamentalmente dois: o observador que somos do mundo e o sistema que estamos inseridos.

O coaching ontológico é uma espécie de *coaching* sempre aberta à possibilidade de impulsionar mudanças tanto no tipo de observador que somos do mundo como nos sistemas de relações dos quais fazemos parte, mantendo aberta a opção de produzir não só aprendizagens de primeira ordem, mas também de segunda ordem, já que transforma o “ser” que somos. (Echeverria, 2012, págs. 17-19)

2.3.2.2.1 Observador e Modelos Mentais

Segundo Wolk (2008, págs.31 e 32), o conceito de observador nasce da percepção de que, na verdade, não vivemos a realidade tal como ela é, e sim, vivemos a nossa própria realidade, ou seja, a partir de nossas interpretações sobre o mundo é que podemos compreender como este “é”, o que pode ser diferente da compreensão do outro. As interpretações são subjetivas e correspondem ao sujeito que as emite, ou seja, dependem do observador que cada um é.

Senge 1992 apud Wolk, 2008, pág.32, nos apresenta o conceito de modelos mentais como sendo os pressupostos profundamente arraigados, as generalizações e as imagens que influenciam nossa maneira de observar o mundo e, portanto, nossa maneira de atuar nele.

Considerando os diversos modelos mentais e a infinidade de formas de se interpretar o mundo a partir dos diferentes observadores que existem, o *coaching* ontológico, segundo Echeverria (2012, pág.52) reconhece a si mesmo como uma prática de intercambio de interpretações que não se devoram umas às outras, que nunca estão seguras de si mesmas.

2.3.2.2.2 Sistemas

Tanto o observador que somos como nossos repertórios de ação e os resultados que buscamos como nosso atuar estão condicionados pelos distintos sistemas sociais nos quais participamos. Somos seres sociais, não só o quanto o social representa na dimensão de nossas vidas, senão no sentido mais profundo de que a pessoa que nos tornamos é o resultado do conjunto de interações sociais que tivemos em nossas vidas e dos efeitos que os diferentes sistemas sociais nos quais participamos deixaram em nós.

Nosso “eu” é um produto social. E assim, como seres sociais, condicionados por sistemas sociais, há resultados, que, para que se produzam e para que logo consigam se estabilizar, demandam transformação dos sistemas sociais nos quais operam. (Echeverria, 2012, pág.18)

2.3.2.3 Modelo OSAR

Echeverria 1998 apud Wolk, 2008, pág.33, sustenta que toda a ação é resultado de um observador que cada um é e, a partir disso, desenvolve o modelo OSAR: observador – sistema - ação – resultados. Chamando de observador a forma particular como cada um dá sentido às situações da vida antes de agir sobre ela.

O modelo OSAR nos propõe que o critério determinante para avaliar a vida e o que fazemos são os resultados. Se estes nos satisfazem, isso nos inclinará a seguir atuando como temos feito até agora, do contrário, buscaremos forma de correção de nossa conduta, mudando as ações que produzem resultados insatisfatórios. O modelo OSAR nos pergunta pelos fatores que nos levam a atuar de forma a produzir a resultados insatisfatórios, pois para modificar estas ações é necessário alterar aquilo que nos conduziu a atuar como fizemos.

Figura 3. Modelo Observador-Sistema-Ação- Resultados



2.3.2.4 Domínios Primários

Entendendo que somos seres linguísticos, emocionais, corporais e de ação. O coaching ontológico, segundo Wolk (2008, pág.11) articula elementos da linguística, da filosofia, da biologia e da psicologia. Pensamento sistêmico, inteligência emocional, corporalidade, desempenho de papéis e aspectos cognitivos estão intimamente relacionados em sua prática e aplicação.

Echeverria (2012, pág.35) postula que a ampla variedade de ações que os seres humanos podem empreender remete ao que denominamos “três domínios primários” que surgem de nossa biologia e que moldam uma estrutura de coerência e estão relacionados e alinhados entre si: linguagem, corporalidade e emocionalidade.

2.3.2.4.1 Linguagem

O coaching ontológico, segundo Wolk (2008, pág.10) trata do sentido do ser enquanto pessoa e o sentido da existência da linguagem enquanto constitutiva do ser humano. Neste modelo o mundo é entendido como um espaço de possibilidades no qual a linguagem gera realidades. Um processo de coaching ontológico opera essencialmente, mas não exclusivamente, através de ferramentas dialógicas.

Echeverria (1994, págs. 31-35) estabelece três postulados principais sobre a linguagem humana, criando a ontologia da linguagem, o principal eixo do coaching ontológico. Os três postulados são:

1. Os seres humanos são seres linguísticos; é a linguagem que nos define como o que somos, tudo que fazemos, fazemos através da linguagem;
2. A linguagem é geradora; mais que apenas descrever o que são as coisas e linguagem cria as coisas e os fenômenos;
3. O ser humano cria a si e ao seu mundo através da linguagem;

A partir destes postulados, podemos compreender que a linguagem é um elemento fundamental no modelo OSAR (observador – sistema - ação – resultados), pois se temos o destaque central da “ação” na dinâmica da aprendizagem e transformação e entendemos que linguagem é geradora, temos também a linguagem como sinônimo de ação e, portanto central no modelo.

Wolk (2008, pág.40), quando fala sobre a concepção ativa da aprendizagem, nos diz que aprender é expandir nossa capacidade de ação efetiva e nos chama atenção para a compreensão da linguagem como sendo também ação e, portanto geradora de aprendizagem e resultados.

Falar é agir. Através da linguagem pedimos, prometemos, expressamos ideias e opiniões, apresentamos propostas e projetos, tomamos decisões e coordenamos ações individuais e coletivas. Apesar de a linguagem ter também uma função descritiva da realidade, nos permitindo falar “sobre as coisas”, é também geradora do mundo quando faz com que as coisas aconteçam.

“Uma vez que, na coordenação de ações, geramos a linguagem, além de expandirmos a nossa própria capacidade de coordenar ações, nos transformamos em seres que usam a linguagem para construir sentido. A linguagem transforma os seres humanos em seres que vivem para dar sentido. Este é o signo de nossa condição original que se encontra na base do fenômeno humano.” (Echeverria, 1994, pág. 240)

Ainda que não seja exclusivamente dialógico, pois também opera a partir da corporalidade e da emocionalidade, o *coaching* ontológico utiliza o poder transformador e gerador da linguagem como um de seus principais elementos. Coaching ontológico é um processo de aprendizagem para transformação do observador que o *coachee* é, por meio da palavra, dando sentido às suas observações sobre o mundo. Trata-se de mudar o observador que somos para ressaltar aqui que, se os resultados que queremos não se produzem, talvez tenhamos que mudar a nossa conversa. (Wolk, 2008, pág.41)

2.3.2.4.1.1 Distinções de linguagem e Ferramentas dialógicas

Na prática do *coaching* ontológico, são utilizadas distinções de linguagem, com maior destaque para a diferença entre “observações” e “julgamentos”, e ferramentas dialógicas, como a investigação das duas colunas e as escadas de inferências. Wolk (2008, págs.42-84) explica didaticamente como cada uma destas distinções e ferramentas são úteis para o processo transformacional proposto, o que eu resumo aqui nos seguintes pontos:

- Observações e Julgamentos: uma observação é uma avaliação subjetiva e um julgamento é baseado em dados empíricos. Na primeira, fazemos inferências pessoais a partir do ponto de vista de quem as emite; na outra, nos baseamos em dados mensuráveis, confirmáveis e compartilhados consensualmente pelos membros de uma mesma comunidade. Os julgamentos, por sua vez, sempre falam mais sobre quem os emite que sobre o objeto que se julga, revelando modelos mentais do observador que fala. Essas distinções são importantes porque direcionam o conceito da ação efetiva a se tomar durante o processo.

- Investigação das duas colunas: divide-se uma conversa entre duas pessoas em dois blocos, o primeiro bloco é o que se está dizendo efetivamente, a coluna direita, e o segundo bloco, aquilo que não se diz, mas que passa pela cabeça enquanto se está dizendo, a coluna esquerda, que pode concordar ou não com o texto que se está emitindo. A ideia central desse método é tomar consciência de um subtexto que subsiste em todas as nossas conversas e que, de alguma forma, geram ações e situações durante a conversa que podem trazer problemas pessoais e interpessoais e, sobretudo, não trazem eficácia sobre o que esperávamos de uma conversa.

- Escadas de Inferência: um modelo que funciona como caminho mental seguido por cada um de nós quando saímos dos julgamentos para as ações. É composto de 6 passos que são (1) a observação de fatos e acontecimentos; (2) a seleção dos dados sobre o que vemos, a partir de nossos modelos mentais; (3) articulação desses dados para gerar sentido; (4) tomada de conclusão; (5) formulação de uma proposta de ação e (6) a ação propriamente dita. A argumentação e a indagação são ferramentas dialógicas que ajudam a transitar por essa escada de inferências, ajudando a expor pontos de vista diferentes.

2.3.2.4.2 Corporalidade

O ser humano, além de ser gerado pela linguagem, deve também ser reconhecido como um ser corporal, emocional, energético e espiritual. A partir de um ponto de vista sistemático, podemos afirmar que o ser é um, e que todos esses são aspectos a partir dos quais ele se expressa. Existe uma linguagem verbal, outra corporal e também uma emocional. (Wolk, 2008, pág.129)

Do ponto de vista da corporalidade (Wolk, 2008, págs.132 e 137), as pessoas se manifestam através de uma plástica. Essa é uma atitude, um modo de estar e de relacionar-se com o mundo apoiado em um corpo que implica um modo de respirar, de perceber, de sentir, de responder, etc. Essa plástica, que possui travas e couraças, pode ser observada no coaching ontológico.

A corporalidade é uma linguagem que pode ser lida em sua expressão. Além de fazer leituras, o processo de *coaching* ontológico pode colaborar na tomada de consciência do corpo pelo *coachee*, estruturando-o para perceber como as emoções e as experiências que formam sua personalidade afetam também a formação e funcionamento do seu corpo, como o condicionam a uma maneira também física de enfrentar o mundo e as circunstâncias.

2.3.2.4.3 Emocionalidade

No que tange a emocionalidade, precisamos considerá-la também como uma linguagem que se precisa aprender a escutar ou como sinais que se precisa aprender a interpretar. Gerar contexto para a expressão emocional é tarefa do *coach* e sobre esta tarefa se assenta a confiança, pois em nossa cultura ocidental não somos educados para nos expor emocionalmente.

As emoções constituem um domínio sempre presente em toda a ação humana. A crise do *coachee* e a sua brecha de aprendizagem estão atravessadas por emoções que, manifestas ou latentes, precisam ser conhecidas e trabalhadas pelo *coach* para compor as novas oportunidades que se abrem a partir do processo transformacional.

Trabalhar as emoções em uma sessão de coaching ontológico significa ajudar o *coachee* a reconhecer, aceitar, indagar e investigar suas emoções, construindo ações possíveis e compromissos. Assim como não se pode mudar o passado, mas se pode projetar o futuro, não posso escolher minha emoção, mas posso escolher minha ação. (Wolk, 2008, págs.142-150)

2.3.2.5 Domínio da Ética

O domínio da ética representa o teto da estrutura do possível no atuar dos seres humanos. Se bem que estes se encontrem biologicamente equipados de uma determinada maneira, dispondo de um âmbito relativamente restringido de intervenção para alterar este condicionamento, o domínio da ética representa inteiramente uma construção humana e, portanto, ao mesmo tempo em que condiciona o nosso atuar, é resultado do nosso próprio modo de agir. (Echeverria, 2012, pág.37)

O coaching ontológico tem como pressuposto uma visão ética que questiona a ideia da verdade metafísica como uma verdade que dá conta do “ser” das coisas. A noção de que cada ser humano é um observador particular do mundo e que por isso não há como se saber das coisas como “são” e sim das coisas como “são para mim”, nos impede de proclamar uma verdade única e impor ao outro o que pensamos.

Ao contrário, ser um observador do mundo significa reconhecer que sou limitado, que tenho fortalezas e debilidades. Ao mesmo tempo, podemos transformar o observador que somos para fazê-lo mais poderoso e nos impor acima da resignação que a metafísica nos condena. (Echeverria, 2012, págs. 20 e 21)

Outro ponto importante na compreensão da dimensão ética do coaching ontológico vem com a noção de sistema. Os indivíduos tem uma tendência a magnificar o papel que atribuem a si mesmos, gerando culpas exageradas e auto recriminações, desconsiderando que o fato de estarmos inseridos em um sistema nos faz menos “eu” e mais “sistema” do que normalmente assumimos. Menos sujeitos autônomos e mais produto e predicado do que realmente pensamos. Isso traz mais leveza ao processo de entendimento de nossa responsabilidade na construção do todo, com maior aceitação diante do que nos acontece. O coaching ontológico dissolve a gravidade e a auto recriminação nas quais frequentemente caímos e nos devolve parte da inocência perdida. (Echeverria, 2012, pág. 21)

2.3.2.6 Quatro etapas e Sete passos

Wolk (2008, págs.93-116) organiza uma sessão coaching ontológico em um modelo de quatro etapas que, por sua vez, pode também ser traduzido em sete passos, da seguinte forma:

Etapa 1 – Abertura: início do processo onde se faz a geração do contexto e o contrato, envolvendo a declaração dos pedidos do coachee e os acordos iniciais sobre tempo, lugar, confidencialidade (passo 1).

Etapa 2 – Exploração, compreensão e interpretação: aqui começa a checagem de qual o problema vai ser o objetivo do processo, identificando a brecha de aprendizagem e declarando as metas de mudança (passo 2); a exploração dos motivos desta brecha existir, das observações e julgamentos, emoções e coluna esquerda (passo 3); e a reinterpretação da brecha de aprendizagem para se garantir se a meta de mudança definida é realmente a mais efetiva para a situação posta (passo 4).

Etapa 3 – Expansão: momento de levar a aprendizagem para o nível da realização, projetam-se ações efetivas (passo 5) e simulam-se o desempenho de novos papéis (passo 6).

Etapa 4 – Fechamento: Integração das aprendizagens, compromissos para a ação, reflexões finais e encerramento (passo 7).

2.3.3 Coaching em Grupo

De acordo com Hall (2017, pág.4), um grupo começa com o coletivo ou agrupamento de indivíduos que podem pertencer a uma mesma organização ou estes podem não ter conexão alguma. Estes indivíduos, por meio da experiência de estar juntos em um grupo, formam relacionamentos significativos entre si.

Um grupo pode ser uma família, uma equipe de trabalho, um grupo de projetos ou outras formas de agrupamento humano. Isso significa que o grau de coesão no grupo pode ir de zero até um grupo com fortes ligações, o que determinaria uma equipe. Para o autor, a chave da identidade de um grupo é a interdependência que as pessoas adotam em relação umas as outras. Apenas quando as pessoas interagem na comunicação, no relacionamento, no pensar juntos, no aprender juntos, no concordar, no decidir e no agir juntos, é que essas pessoas formam um “grupo”.

No coaching grupal, de acordo com Wolk (2008, págs. 12), para além da aprendizagem pessoal, acontece também, coesão entre os integrantes do grupo e aprendizagem interpessoal. Os temas do *coaching*, às vezes, são pessoais e a temática de uma pessoa servirá aos outros por identificação; outras vezes, são temas que envolvem a todos, então o foco sai de uma pessoa e converge para o grupo que se constitui no sujeito.

Para Knobel e Falivene (in Marra e Fleury, 2008, pág.70), um grupo constitui-se baseado na coexistência, em seus objetivos e na ação do coordenador, que, nesse modelo,

apenas decifra e sustenta o material presente no espaço comum, reconhecendo-se tão envolvido pelos processos grupais quanto os demais.

“Como um útero social. O grupo é atravessado por territórios individuais, sociais e culturais, bem como por motivações, anseios, projetos, mitos e valores. A convivência nesse espaço germinativo possibilita movimentos de diferenciação e de organização das partes em posições sociométricas, de redes afetivas e de diferentes status atribuídos a cada um nas constelações relacionais. (...) Instala-se o clima grupal, um campo resultante de diferentes modos simultâneos de existir, que, por agregar elementos co-conscientes e co-incosncientes, configura-se como relativamente indefinido, necessitando da contínua atenção do diretor.” (Knobel e Falivene in Marra e Fleury, 2008, pág.71)

Sobre isso, Wolk (2012, pág. 26) fala que cada participante, incluindo o coach, se apresenta a partir do tipo de observador que é dentro do grupo. Cada um vem com seu modelo mental ou sistema de crenças e usa um esquema conceitual próprio, formado por suas experiências no curso de formação como pessoa e como profissional.

Para o autor, um dos objetivos do coaching grupal é que cada participante tome maior consciência do seu próprio esquema conceitual ou referencial, do observador que é, o qual pode ser explicitado junto aos esquemas referenciais dos outros participantes e do coach.

Para Hall (2017, pág.9), à medida que o coach trabalha um-a-um com os indivíduos no grupo, os demais membros do grupo aprendem com cada uma das pessoas com quem o coach está trabalhando, servem como exemplo e demonstração. Conforme o autor, esse fenômeno que faz com os participantes aprendam uns com os outros no coaching grupal, permite surgir assuntos e questões mais profundos do que as que surgem no coaching individual, pois o que pode ser um ponto cego no coaching individual pode se revelar facilmente e ser tratado no grupo.

Wolk (2012, págs.25-27) fala também sobre a resistência comum entre as pessoas para participar de coaching em grupo, evitando assim se mostrar frente aos outros ou por medo de que suas necessidades sejam tratadas superficialmente por falta de tempo, ou ainda pela fantasia de que entrando em contato com os problemas dos outros, a pessoa sai do grupo com mais conflitos do que quando entrou.

Para o autor acima, o grupo é criador, tem um profundo poder curador e transformador, e também é ameaçado por aspectos destrutivos. Desorganização, caos, desconcerto e medo do desconhecido e da morte são aspectos a se levar em conta em todos os grupos. Forças

antagônicas, processos destrutivos e regressivos se fazem presentes e precisamos estar atentos, já que muitas vezes esses processos são negados, mas não deixam de agir sobre os grupos.

Drummond e Souza (2008, pág.125) apresentam quatro dimensões para atuação do coaching: (1) organizacional, em relação à missão, visão, valores, políticas, objetivos e cultura da organização; (2) técnico-gerencial, em relação ao exercício da função; (3) interpessoal, para a construção de relacionamentos; e (4) intrapessoal, em relação a autoconhecimento e desenvolvimento da ética.

A proposta deste trabalho é estar aberto a direcionar as demandas de cada participante do grupo dentro de qualquer uma das quatro dimensões apresentadas acima, com maior concentração na dimensão intrapessoal, que vai ao encontro da mobilização de valores e crenças propostas pelo Axiodrama.

Wolk (2012, pág. 28) conceitua um grupo como interorganizacional (ou multiorganizacional) quando este é composto por pessoas que desempenham seus papéis profissionais em diferentes organizações, trabalhando em negócios não necessariamente afins, podendo ter vínculos por área de mercado comum.

Hall (2017, págs.7 e 8), apresenta inúmeras formas de se fazer coaching de grupo, as quais direcionam a intervenção a ser feita a partir do seu formato e do seu objetivo. Dentre as formas apresentadas pelo autor, destaco duas que definem nosso trabalho:

Grupo de aprendizado – o grupo se une em torno de um tema específico para coaching de todos os participantes, neste caso o papel profissional. Os participantes chegam como indivíduos e, apesar de viverem a experiência em grupo, saem para aplicação da aprendizagem individualmente;

Grupo de encontro - tem as mesmas características de um grupo psicoterapêutico, mas agora os conteúdos são adequados à abordagem do coaching, como o desenvolvimento do papel profissional, por exemplo. Os participantes se encontram em grupo apenas com o objetivo de se desenvolver através uns dos outros e não se cruzam em suas rotinas fora dos encontros, como aconteceria como em equipes de trabalho, salas de aula ou famílias.

2.3.4 Coaching e Psicodrama

Drummond, Boucinhas e Novaes (2012), apresentam o psicodrama como um método rápido e eficaz para se trabalhar dificuldades e inadequações no desempenho dos papéis, mudando o tipo de observador que o coachee é. Para os autores, ao se conectar com sua emoção, o coachee pode deixar emergir questões não resolvidas que estavam cristalizadas e, ao revivê-las com nova consciência, pode atualizar o que já não é adequado, porque agora pode exercer novas escolhas, ampliando a percepção e liberando sua espontaneidade em direção a uma mudança de olhar para as pessoas e as situações.

Prates (in Flecha, 2007), quando fala sobre a relação entre coaching e psicodrama, destaca o role-playing como um método que contribui para refinar e dessensibilizar o coachee, removendo ansiedades sobre o comportamento não familiar e tornando mais fácil a prática de um novo comportamento, podendo ser introduzido na fase inicial do coaching, dramatizando a ação efetiva futura; ou na fase de execução da ação efetiva, trabalhando os ajustes necessários através da dramatização dos papéis. Para autora, a partir do role-playing configuram-se quatro meta-papéis para o coach:

- 1- Apoiar e auxiliar um projeto atual e específico do coachee;
- 2- Aumentar a efetividade do coachee na função atual que exerce;
- 3- Desenvolvimento de competências para criação de novas oportunidades;
- 4- Fazer do coachee um apoio ao líder da empresa.

Prates (in Flecha, 2007) fala também sobre o “psicodrama de antecipação” também chamado de “método de projeção no futuro”, uma das modalidades psicodramáticas desenvolvidas por Moreno em seu teatro de Beacon, como uma das formas do coachee planejar uma melhor utilização dos recursos que possui e definir uma situação ideal e desejada como meta, uma vez que esta modalidade de psicodrama é baseada na representação de cenas que provavelmente acontecerão no futuro.

Para Prates (in Flecha, 2007) a Tele, definida como a capacidade de perceber de forma objetiva o que ocorre nas situações e o que se passa entre as pessoas, permitindo também a experiência subjetiva profunda entre as pessoas que se relacionam, é um recurso psicodramático relevante para uma boa formação de aliança entre coachee e coach, desenvolvidas através de espelhamento e empatia.

Drummond, Boucinhas e Novaes (2012), resumem a contribuição do psicodrama ao coaching no foco que o método psicodramático tem de trabalhar o SER e o SABER do coachee

a partir do momento que este elabora racionalmente o que deve aprender e fazer para superar seus obstáculos e se relacionar como mundo.

3. Referencial metodológico

Metodologia é o conjunto de pressupostos básicos que norteiam a pesquisa no que diz respeito à definição de sua natureza e dos meios válidos à sua execução, enquanto método é o conjunto de recursos, técnicas de coleta, de análise e de comunicação de evidências empíricas. A escolha da metodologia baliza a escolha e aplicação do método. Metodologia e Método são conceitos reservados à dimensão mais concreta da pesquisa, enquanto que a epistemologia refere-se ao âmbito filosófico em que elas se articulam. (Brito, 2006)

De acordo com Castello (2006), Método é o conjunto de procedimentos teóricos que ordenam o pensamento e estabelecem o objetivo do trabalho. Todo método precisa da técnica que é o conjunto de procedimentos práticos que o instrumentalizam.

Apresentaremos aqui as bases metodológicas e que sustentam a intervenção grupal que é o núcleo deste trabalho, quais sejam, a pesquisa qualitativa como metodologia científica, o método psicodramático com suas técnicas, etapas e instrumentos, como eixo principal da atividade, e o coaching ontológico e a construção coletiva do conhecimento como métodos complementares e organicamente aplicados.

3.2 Método psicodramático

Seguindo a concepção de Moreno (1953), o núcleo do método psicodramático é o drama, palavra cuja etimologia vem do grego e significa “aquilo que se faz”, ação. Portanto, o psico-“drama” é a psico-“ação” posta em cena pelo sujeito-ator; é o drama em cena, a dramatização. A dramatização no método psicodramático integra ação física e verbal em encenações de papéis nunca vividos pelo sujeito, as cenas supostas; ou situações vividas no passado e no presente, as cenas da vida real que fazem pressão no indivíduo; ou ainda as cenas do futuro, projeções e desejos do sujeito em cena.

Em Moreno (1959), temos que o psicodrama, através da dramatização, busca ir além da improvisação, ultrapassa os domínios da ab-reação e das discussões, criando vivências interiores e exteriores do indivíduo.

“Acontece, no decorrer das sessões de grupo tipicamente verbais, interacionais, que um membro do grupo vivencia um problema com tal intensidade, que palavras apenas não são suficientes. Esse membro tem a

necessidade de tornar a situação mais viva, de construir e estruturar cuidadosamente um episódio, mais exatamente do que o mundo exterior.” (Moreno, 1959, pág.101)

Durante a dramatização, o indivíduo que representa ação tem sua cena vivida por todo o grupo. O grupo permite que este o faça dessa ou daquela maneira pois assim necessita. Um ou outro membro do grupo pode se sentir mobilizado com o que está sendo dramatizado e entrar na cena como um contrapapel do indivíduo central.

3.1 Pesquisa qualitativa

As abordagens positivas de se fazer pesquisa não são efetivas na investigação de dimensões importantes da vida humana e impossibilitam formulações teóricas e técnicas mais criativas e mais comprometidas com a mudança social. Em uma perspectiva qualitativa, os métodos, os instrumentos perdem o seu valor como garantias da verdade, da pureza e isenção da coleta e análise, para assumir uma tarefa distinta e muito mais complexa: estimular a pessoa a expressar-se o mais verdadeiramente, isto é, da maneira mais completa possível (Brito, 2006).

Barbier apud Weschler, 2006, propõe a inserção da dimensão existencial na pesquisa científica, incluindo a participação essencial e experiencial do indivíduo para transformação da realidade social, ideia que é semelhante às proposições de Moreno quando fala sobre a co-criação através do desempenho de papéis e contra-papéis em sua dimensão individual e coletiva.

Os psicodramatistas-pesquisadores quando empregam os recursos psicodramáticos, podem acessar múltiplos níveis da experiência intra e inter-pessoal. A inserção simultânea em espaços existenciais distintos e com amplitude de ação diferenciada cria uma situação complexa, mas nem por isso confusa, e possibilita o acesso a uma vasta gama de expressões.(Brito, 2006)

Segundo Barbier, ao ser associada ao método psicodramático, a pesquisa-ação é potencializada em sua capacidade de desenvolver sistemas sociais e liberar potencial humano, através de fatores como: atuação no presente, considerando dados históricos para construir o futuro; co-criação entre participantes e observadores; criação do novo a partir do que é desencadeado com a espontaneidade; reconhecimento de cada caso como uma mostra de uma população; desenvolvimento de possibilidades diferentes de se entender um fenômeno

estudado; embasamento nos efeitos da ação realizada; e a compreensão da situação sempre um produto do contexto (apud Weshler, 2006).

Outro fato importante na interpelação entre pesquisa qualitativa e método psicodramático é a dimensão não-verbal da experiência que é investigada por observações de vários matizes, como silêncios, interrupções e outros entraves de comunicação oral. A pesquisa qualitativa e os recursos psicodramáticos ampliam o escopo de investigação pela inclusão da ação não verbal (Brito, 2006).

3.2.1 Contextos

De acordo com Golçalves e Almeida (1988, págs. 97 e 98), contexto é o encadeamento de vivências privadas e coletivas, de sujeitos que se inter-relacionam numa contingência espaço-temporal. No método psicodramáticos, temos os três seguintes contextos:

- Contexto social - formado pela realidade social tal como é, envolve o tempo cronológico e o espaço concreto, geográfico. Contém características próprias, leis e regras que regem seu convívio.

- Contexto grupal - constituído pela realidade grupal tal como ela é, o tempo e o espaço podem ser escolhidos e delimitados. Este contexto pressupõe uma estrutura desvinculada de modelos controladores, coercitivos e destrutivos. É no contexto grupal que se delimita o trabalho da sessão. A sociodinâmica e a sociometria estudam estes contextos.

- Contexto dramático - que é constituído pela realidade dramática no “como se”, pelo tempo fenomenológico, subjetivo, e pelo espaço também fenomenológico, virtual, construído sobre o espaço concreto, devidamente marcado.

3.2.2 Instrumentos

O método psicodramático utiliza cinco instrumentos que são o palco, o ator, o diretor, os ego-auxiliares e o público. Vejamos cada um deles:

Palco - é o espaço utilizado no psicodrama como um locus de liberdade para o indivíduo pode se expressar e experimentar, viver o novo pela primeira vez ou reviver e reinterpretar o já vivido, reencontrando o equilíbrio da vida.

Ator - o sujeito que vive a si mesmo e representa seu mundo privado no palco. Uma vez aquecido, o sujeito é o mais apto a interpretar sua própria vida na ação dramática, deixando fluir a cena de acordo com o que lhe vem à mente, com criatividade e espontaneidade.

Diretor - tem ao mesmo tempo as funções conjuntas de produtor, responsável por tornar a produção dramática fiel à linha de vida do sujeito em cena, garantindo o conexão com a plateia; conselheiro, permitindo que o sujeito crie sua cena a partir de si e estimulando quando necessário; e, como analista, complementando a interpretação feita com contribuições da plateia e egos-auxiliares.

Egos-auxiliares – são os participantes que complementam a cena em participações de duplo sentido porque são ao mesmo tempo extensões do diretor em cena, ajudando a explorar e direcionar os objetivos deste na direção, e extensões do sujeito-ator, representando os personagens reais ou imaginários do seu drama vital.

Plateia – agrupamento de pessoas que acompanha a ação dramática funcionando como caixa de ressonância do drama representado no palco, com expressões tão espontâneas e improvisadas quanto as do ator, em formas de comentários, risos e protestos, por exemplo, em uma dinâmica de ajuda mútua. A plateia reflete o drama do ator e o ajuda em sua jornada psicodramática e o ator ajuda a plateia quando representa as síndromes coletivas daquela comunidade.

3.2.3 Etapas

Uma sessão de psicodrama tem três etapas sequenciais:

1ª etapa – Aquecimento

O aquecimento ou preparação tem por objetivo identificar uma demanda a ser tratada em um grupo ou um protagonista adequado. Em Moreno (1953), temos que o aquecimento para ação psicodramática pode ser estimulado através de diversas técnicas como a auto-representação, o solilóquio, a projeção, a interpolação de resistência, a inversão de papéis, o duplo, o espelho, o mundo auxiliar, a concretização e as técnicas psicoquímicas. Tudo isso para que o sujeito venha a ser, no palco, o que ele é na vida, de forma mais profunda e explícita, para que se expresse através de sua espontaneidade.

2ª etapa – Dramatização

O diretor sai de cena e o protagonista inicia a exposição de seu drama em forma de cena com a ajuda dos egos-auxiliares ali presentes, assumindo contra papéis na dramatização. Através de técnicas como o solilóquio, o duplo e a inversão de papéis, o diretor vai estimulando o protagonista no seu caminho psicodramático.

De acordo com Moreno (1959), no momento da dramatização, o psicodrama enriquece o paciente com uma experiência nova e alargada da realidade, uma “realidade suplementar” pluridimensional, um ganho que ressarce, pelo menos em parte, o sacrifício que ele teve que fazer durante o trabalho de produção psicodramática.

3ª etapa – Compartilhamento

A estrutura de papéis que eram desempenhados em cena desaparece e cada indivíduo que durante a dramatização atuava como ego-auxiliar e plateia volta para seu lugar de membro daquele grupo, incluindo o protagonista da cena. Este é o momento de cada um compartilhar com o grupo as emoções vividas durante a cena, quais as dimensões éticas de sua vida que foram tocadas por aquela dramatização. O protagonista em geral é acolhido pelo grupo que se reconhece na cena vivida. Há um encontro da dimensão humana em meio à diversidade de pessoas que formam o grupo.

“Os membros do grupo começam, uns depois dos outros, a exprimir seus sentimentos e sua vivência própria de conflitos semelhantes. (...) o protagonista deu amor e agora o grupo lhe devolve amor. Os membros do grupo dividem com ele suas próprias preocupações, como ele dividiu as suas com ele, aos poucos, a catarse atinge todos os presentes. Mas o processo de clarificação não se dá sem conflito, não são raras as hostilidades e as críticas agudas.” (Moreno, 1959, pág. 109)

Processamento : uma 4ª etapa

O processamento é um tipo de elaboração especial do tema dentro do contexto em que o encontro ocorre. Não foi considerado por Moreno, mas no *setting* socioeducacional, o processamento é parte integrante do encontro e é o momento em que o grupo tem a oportunidade de elaborar a vivência também a partir do eixo intelectual e racional dentro do contexto social, possibilitando a coconstrução de conhecimento no seio do grupo (GONÇALVES; WOLFF e ALMEIDA, 1988).

3.2.4 Técnicas

As técnicas básicas usadas neste trabalho foram: solilóquio, espelho, duplo e inversão de papel. Outras técnicas e jogos dramáticos aparecem na literatura dos autores do psicodrama e continuam sendo criadas novas técnicas em trabalhos atuais, como veremos a frente.

As técnicas básicas podem ser usadas também nas cenas internas que podem surgir em um psicodrama ou sociodrama.

3.2.4.1 Solilóquio

A técnica do solilóquio amplia os processos inconscientes do sujeito, funciona em situações em que o sujeito está conhecendo a si próprio em relação a alguém. O solilóquio é significativo para a pessoa que o produz.

Zerka apud Monteiro (1998) explica a técnica da seguinte forma: o diretor pode pedir o monólogo ao protagonista, convidando-o a dizer em voz alta, enquanto anda, aquilo que pensa e experimenta ou sente neste momento do aqui e agora. A autora destaca que no Brasil, os psicodramatistas utilizam o solilóquio de modo semelhante, porém não limitam um lugar específico para sua aplicação (como subir o nível do palco de Moreno).

Para Moreno apud Monteiro (1998), uma pessoa totalmente absorvida em seu papel não pode recorrer a um solilóquio sobre si mesmo. A técnica deve ser usada com aquela parte que não foi arrastada para o papel. O solilóquio pode ser usado também quando o ego tem pouca aderência ao papel, mas corre-se o risco de afastar o protagonista do papel desempenhado.

3.2.4.2 Espelho

Para Moreno (1959), a técnica do espelho é feita com a ajuda de ego auxiliar que observou atentamente o protagonista, não é um espelho real, mas permite ver o psiquismo. Um espelho retrata a imagem corporal e a vida inconsciente do protagonista.

Na matriz de identidade, a técnica do espelho situa-se na fase do “reconhecimento do eu”. No início a criança não tem consciência de que vê a si mesma no espelho, mas se atrai pelo que vê. Só consegue perceber que a imagem do espelho é ela própria quando há progresso em

seu crescimento. Assim, deve-se utilizar em momentos em que o protagonista já pode ter esta consciência. Nesta técnica, o protagonista é um espectador e não um participante ativo. Ele é um observador que olha, como se fosse um espelho, e vê a si mesmo representando seus dilemas. Muitas vezes ao se ver, o sujeito se acha estranho e daí pode tirar proveito terapêutico.

3.2.4.3 Duplo

Segundo Moreno (1959), a técnica do duplo “duplica” o processo inconsciente do protagonista, é um inconsciente “auxiliar”. O duplo psicodramático é uma pessoa auxiliar que está em condições de se sentir na situação do ator e representar as mesmas ações, sentimentos e pensamentos, inclusive pela manifestação corporal que ele mostra.

De acordo com Moreno (1959) a técnica do duplo é utilizada para se penetrar, com o auxílio de um ego-auxiliar, os problemas mais íntimos daquele que está no palco psicodramático. O ego-auxiliar dá ao protagonista como que um segundo “eu”: atua como se fosse a mesma pessoa e imita cada gesto e cada movimento seu. O ego-auxiliar “duplica” o protagonista e com isso o ajuda a sentir-se a si mesmo, a ver e auxiliar na resolução de problemas.

3.2.4.4 Inversão de papéis

Segundo Moreno (1959), na técnica de inversão de papéis o protagonista toma o papel do oponente e as deformações do psiquismo são trazidas à tona para que sejam pesquisadas e melhoradas. A intenção é conseguir uma representação tão honesta e intensa quanto possível, visando apresentar a própria perspectiva e também a do outro, com quem o indivíduo se relaciona.

Para Monteiro (1998) o ideal é que as pessoas envolvidas estejam presentes, para que os antagonistas se percebam diante do outro. Não basta a consigna de se colocar no lugar do outro, porque o sujeito pode ficar distante. Mas mesmo este fracasso é considerado terapêutico pela autora, porque mostra a distância em que os personagens estão. A disposição para a aproximação não é conseguida somente com o uso desta

3.2.5 Jogos Psicodramáticos

Datner (2006) nos apresenta os jogos psicodramáticos como aliviadores de pressões e tensões que impedem a livre expressão dos profissionais. Por meio de atividades lúdicas, é possível regatar a essência do ser, auxiliar na prevenção de alteração de humor, gerar energia, motivação e ousadia. É possível também, desenvolver competências, contribuir com a tomada de decisão e promovem novas soluções para os desafios do mundo do trabalho.

Para Yozo (1995), jogo dramático é diferente do jogo infantil, traz o lúdico e o dramático que possibilita trabalhar os conflitos que surgem. O jogo dramático permite que as dificuldades aflorem, para então trabalhá-las. Para o autor, o jogo auxilia na liberação da espontaneidade e criatividade porque ajudam o indivíduo a se soltar e a liberar o corpo e a mente, saindo da conserva cultural. No jogo pode-se usar comunicação não verbal, o que exige criatividade, por não ser a forma mais comum de comunicação. Esta e outras formas são aproveitadas nos jogos para proporcionar reflexão no indivíduo o provocá-lo para mudanças.

3.3 Apresentação dos encontros

3.3.1 Planejamento

Sampaio e Datner (In Marra e Fleury, 2008, págs.194 e 195), explicam que um projeto é o desenho de transformação de uma realidade que surge com o desejo de mudança, o desejo de melhoria de uma situação. É o detalhamento, de forma clara e objetiva, do que se pretende fazer, de por que fazer e dos resultados almejados. Um projeto sócio-educacional busca modificar atitudes e comportamentos de grupos, desenvolver competências e papéis, construir referências coletivas e culturais, enfim, alterar condições de vida de grupos, famílias, equipes, comunidades ou regiões. As autoras nos deixam três importantes questões que guiam a atividade de planejamento de uma intervenção psicodramática: (1) Visão de futuro: “aonde se que chegar?”; (2) Foco no cliente: “quem será atingido e beneficiado?”; e (3) Visão estratégica: “como chegar lá?”.

Vamos aqui apresentar o planejamento da intervenção psicodramática proposta neste trabalho, respondendo estas três questões:

3.3.1 Visão de futuro

O objetivo principal desta intervenção psicodramática é potencializar a mudança no papel profissional, através da dimensão ética, mobilizando valores e crenças, por meio dos métodos psicodramáticos em um processo de *coaching* grupal.

O papel profissional a ser trabalhado aqui se trata daquele desempenhado por pessoas no ambiente de organizações privadas, nacionais ou multinacionais, em diferentes funções e níveis hierárquicos.

A intervenção é planejada para um grupo entre 8 e 12 pessoas, no máximo, e terá como carga horária um total de 20 horas de atividades presenciais entre seus participantes, divididas em 5 encontros de 4 horas cada.

Os encontros acontecerão entre os meses de Agosto e Dezembro de 2016, em espaços particulares a serem propostos pelo diretor ou pelos próprios membros do grupo.

A condução será feita por uma unidade funcional, formada por um diretor e um ego-auxiliar.

3.3.2 Foco no cliente

O cliente ou protagonista deste trabalho é o profissional liberal de empresas privadas, nacionais ou multinacionais, que deseje realizar uma transformação na forma como percebe e desempenha o seu papel profissional. Preferencialmente, o cliente deve ter uma experiência de mais de 2 anos no ambiente organizacional para que possa contribuir horizontalmente com o grupo em uma construção coletiva de conhecimento.

Este trabalho se compromete em oferecer para cada participante:

- Um espaço para reflexão sobre o seu papel profissional;
- Uma aprendizagem ética em relação à forma como percebe e desempenha seu papel profissional, mobilizando valores e crenças;
- O estabelecimento de objetivos de mudança no seu papel profissional, identificando onde se está e aonde se quer chegar;
- A identificação de oportunidades de aprendizagem entre os estados que se está e aonde se quer chegar;
- A conscientização sobre a responsabilidade de cada um no seu processo de desenvolvimento profissional;
- A construção de um “jeito de ser” profissional mais espontâneo e criativo.

3.3.3 Visão estratégica

O caminho a ser seguido por intervenção é baseado nos métodos psicodramáticos:

Sociodrama – o grupo é o protagonista e a aprendizagem se dá de forma horizontal, onde cada participante aprende com o outro;

Role-playing – cada participante terá a oportunidade de jogar o seu papel profissional, seja como protagonista de sua própria cena ou como ego-auxiliar nas cenas dos outros

participantes, ou ainda através do recurso do espelho quando as cenas vividas do grupo proporcionarem ressonâncias em cada um deles;

Axiograma – o foco da ação psicodramática se dará através da revelação e mobilização da dimensão ética, proporcionando a cada participante consciência sobre como seus valores e crenças pessoais impactam no desempenho do seu papel profissional e como, em retroalimentação, impacta seu “ser” no mundo.

Em se tratando de coaching de grupo, optou-se nesse trabalho por conduzir esta intervenção psicodramática como um processo de caracterizado como intrapessoal, interorganizacional, de aprendizado e de encontro, de acordo com os conceitos já apresentados.

3.3.4 Formação do grupo

A formação do grupo se deu através de convites feitos a pessoas que atendessem ao critério de trabalhar em uma organização privada com pelo menos 5 anos de experiência profissional. Foram 11 participantes: 5 mulheres e 6 homens, na faixa etária de 25 a 45 anos. Serão identificados pelo primeiro nome na descrição dos encontros.

3.3.2 Primeiro encontro – o julgamento – os 6 condenados

3.3.2.1 Objetivo do encontro

Realizar a integração dos participantes e possibilitar a reflexão: “Que observador eu estou sendo do mundo e como o tipo de observador que sou gera impactos específicos na minha vida”, ou seja, possibilitar que cada participante do grupo reflita sobre como analisa e julga o mundo a partir de suas próprias crenças e valores e como esta ação de julgar é geradora de oportunidades ou criadora de limitações no desempenho de seus papéis sociais.

3.3.2.2 Contexto de chegada

Poucos minutos antes do encontro começar oficialmente todos os participantes já haviam chegado e aguardavam o chamado para iniciar as atividades em um sofá confortável na

entrada da sala. Alguns deles já se conheciam, o que permitia desde já um ambiente amigável para conversa. Um deles chegou um pouco nervoso e, quebrando todos os protocolos, compartilhou que durante o caminho para nosso encontro, havia encontrado o ex-namorado, de um término recente, ao lado de outra pessoa que ele supõe já ser o novo namorado do seu ex. Aflito com a situação e trazendo um tema que de alguma forma todos se reconheceram rapidamente, ele compartilhou o que estava sentindo e recebeu acolhimento dos demais, com abraços e frases de incentivo, de certa maneira, todos ali conheciam aquele tipo de situação. A unidade funcional acompanhou toda a conversa interagindo pontualmente e fazendo uma leitura de contexto do grupo para entender como aquela integração rápida e profunda poderia impactar na continuidade do encontro. A direção já tinha a premissa de investir mais na integração, no “eu com o outro”, ainda que por meio do papel profissional, considerando as relações pessoais já existentes. Essa hipótese se tornou ainda mais necessária com esse movimento de rápida integração pessoal do grupo, uma característica que viria a cruzar toda a experiência da jornada que estávamos iniciando.

3.3.2.3 Aquecimento inespecífico

Todos os participantes se deslocam do sofá para cadeiras organizadas em um formato de “U”, marcando a saída de um contexto mais relaxado para o contexto onde as atividades se dariam. A unidade funcional ficou observando-os por um tempo enquanto todos se acomodavam nas cadeiras, acompanhando as inquietudes, olhares desconfortáveis e risos deslocados, provocados pela mudança dos contextos.

O diretor abre o encontro com um agradecimento pelo aceite ao convite por todos e pede para que cada um fale seu nome, descreva resumidamente o contexto profissional que se encontram (cargo, empresa, tempo de permanência) e fale sobre expectativas. Cada um deles então se apresenta e fala rapidamente sobre seu trabalho e compartilham as seguintes expectativas:

Cintia: reflexão/inspiração

Celso: ouvir/ser ouvido

Renata: Atenção/Diretriz para a carreira

Patricia: Ouvir/Inspiração

Alan M: Disponibilidade/Experiencia

Manu: Amor/Experiencia

Carol: Risada/Experiencia

Alan: Melhor da essência/Experiencia

Beta: Inspiração/ Experiências começando um novo ciclo e encerrando pendências

Edson: Experiência, voz/Descobrimento pessoal

Estenio: Experiência pessoal e profissional/Convivência de estar em grupo

Na sequência, o diretor faz uma rápida explanação sobre a proposta da jornada que todos viverão juntos, destacando os objetivos do coaching e psicodrama como um processo de aprendizagem para ação efetiva e os benefícios de se optar por uma abordagem grupal, a saber, um processo de aprendizado mais acelerado pelo reconhecimento mútuo dos participantes e pela construção coletiva do conhecimento. Compartilha também uma visão resumida da teoria de papéis para que os participantes compreendam um pouco mais didaticamente o que é desempenhar um papel social e possam ter mais elementos para entender e questionar o papel profissional. O diretor fala ainda sobre como serão os encontros, explicando que o processo de coaching trabalha sempre com objetivos específicos e bem definidos que serão explorados durante toda a jornada, e que o método psicodramático propõe vivências em contextos dramáticos que serão construídos pelo próprio grupo a partir dos objetivos trabalhados em cada encontro.

Terminando esta etapa do encontro, o diretor propõe que sejam feitos os contratos que ajudarão durante todo o processo. A partir das propostas do grupo, as regras do contrato são as seguintes:

- Os encontros acontecerão sempre aos sábados das 15:00 às 19:00; lidar com atraso quando ocorrer. Não passaremos das 19h00.
- Todo encontro fazemos check-in, um espaço para saber como todos estão chegando.
- Presença genuína;
- Confidencialidade;
- Cuidado com o outro;
- *Timeout*, um alerta quando alguém estiver monopolizando espaço com sua fala

- Falar sempre em primeira pessoa;

3.3.2.4 Aquecimento específico

Continuando o processo de integração do grupo, com foco no papel profissional, e ao mesmo introduzindo o tema do observador que somos do mundo, o diretor pede para que o grupo responda a seguinte pergunta: “Quando queremos conhecer alguém no mundo do trabalho, o que procuramos saber sobre esta pessoa? Quais as características que definem uma pessoa no mundo do trabalho?”.

O grupo respondeu com as seguintes questões:

“É uma pessoa autoritária ou mais tolerante?”

“É uma pessoa mais disponível ou indisponível?”

“É uma pessoa mais introvertida ou mais extrovertida?”

“Rígida ou flexível?”

“Organizada ou desorganizada?”

“Mais calma ou mais conflituosa?”

“Mais autônoma ou mais dependente?”

A partir destas questões, o diretor propõe que o grupo faça um exercício de observação uns dos outros. O diretor dá um tempo de três minutos para que cada participante possa observar os demais, calmamente e em silêncio, prestando atenção em tudo que puder; modo de se vestir, postura corporal, jeito de olhar, enfim, tudo o que puder sinalizar alguma característica específica da pessoa. Durante a observação o diretor pede que cada um pense a partir das características que o próprio grupo elencou como importantes para se conhecer alguém no mundo do trabalho. A partir destas características, fazer palpites sobre cada um: “Como imaginam que é cada uma daquelas pessoas no mundo trabalho? Quais características acham que cada um possui?”

Durante os três minutos reservados para observação silenciosa dos outros, a maior parte do grupo não conseguiu olhar para os demais e se concentrava no flip-chart com as anotações. Isso, a partir da leitura da unidade funcional, revela um desconforto do grupo em olhar e ser olhado pelo outro de uma maneira formal.

Terminado este exercício da observação, o diretor colocou uma cadeira vazia no meio de todos e convidou cada um deles a vir até o centro e ouvir as impressões que cada um dos outros tinha sobre ele no mundo do trabalho. Cada um deles veio então ao centro e os demais falaram todas as suas impressões, inicialmente guiados pelas perguntas no flip-chart, mas muitas vezes com observações que não foram previamente estabelecidas. Enquanto estivesse no centro, a pessoa não poderia confirmar ou negar uma impressão, mas inevitavelmente as expressões do rosto, risadas e corpo, revelavam como cada impressão ouvida refletia nela. Ao final, depois que todos passaram pelo centro, o diretor propôs um momento de compartilhamento da atividade, quando todos puderam então dizer o que fez sentido de todas as impressões que receberam, e como se sentiram. Em geral, houve muita concordância entre o que foi ouvido e o que se acredita ser, poucos trouxeram percepções muito diferentes. As sensações compartilhadas em geral foram de surpresa e alegria com a dinâmica. Surpresa de ser tão transparente em relação a alguns pontos e alegria de estar no meio da algazarra das falas de todos.

Na sequência, o diretor propõe que todos os participantes façam a leitura, juntos, uma história chamada “A ponte” para iniciarem um jogo dramático. Na história, seis personagens agem de uma forma que desafia os padrões éticos vigentes e suscitam posições diferentes sobre os leitores. Ao final da leitura, o diretor pede que todos reflitam sobre a história e a conduta dos personagens e depois, individualmente, estabeleçam uma ordem daqueles personagens do mais desprezível até o menos desprezível.

Com papel e caneta, cada um fez uma eleição pessoal e indicou a sua lista de personagens, em ordem do mais desprezível para o menos desprezível. Após isso, o diretor criou uma tabela em um flip-chart para coletar todas as opiniões e fazer um somatório de votos de forma a eleger aquele personagem que o grupo todo considera o mais desprezível de todos. O resultado foi o seguinte:

Personagem	1	2	3	4	5	6
Augusto (namorado)	0	5	3	1	5	0
Beatriz (namorada)	1	0	2	3	0	6

Cesar (Pescador)	8	2	2	0	0	0
Elena (amiga)	2	3	0	3	2	2
Franco (amigo)	0	1	5	0	5	1
Jânio (vizinho)	1	1	0	5	2	3

O personagem mais desprezível eleito pelo grupo foi o pescador Cesar com 8 participantes considerando suas atitudes como as menos éticas de todas. Após esse resultado tivemos um espaço para que o grupo pudesse trocar suas percepções e embora a maioria das pessoas acusasse o personagem de ser machista e aproveitador, houve também defesa sobre ele estar apenas fazendo uma proposta e não forçando a mulher a fazer sexo com ele.

O diretor interrompeu o debate que ficava cada vez mais acalorado para inserir uma nova proposta. Ele explicou que o mais desprezível dos personagens, pela ética da época seria jogado na fogueira para a morte e que por isso precisariam ser mais criteriosos para fazer essa escolha. Houve uma eleição do mais desprezível mas sem a oportunidade de cada um dos personagens se defender e isso não seria justo.

3.3.2.5 Dramatizacao

Jogo dramático, o diretor oferece então a oportunidade de ser feita o julgamento de todos os personagens em uma cena vivida ali pelos participantes do grupo. Seis participantes assumiriam os seis personagens e dramatizariam suas defesas e outros seis participantes seriam os júri. O espaço ficou aberto para que cada pudesse dizer que papel gostaria de desempenhar e as escolhas foram as seguintes:

Cinthia – Augusto, o namorado

Manuela – Beatriz, a namorada

Alan Mulungu - Cesar, o pescador

Roberta – Elena, amiga

Jean (ego-auxiliar) – Franco, amigo

Edson Omekita – Janio, vizinho

Celso, Carol, Alan Kardec e Patrícia

O diretor pediu que os seis participantes que fariam os personagens a serem julgados saíssem da sala e combinou com os outros que fariam o júri como seria a participação deles. Foi acordado que o júri só faria perguntas ao final da dramatização e que se não tivessem ainda uma decisão pediriam uma segunda cena dos julgados.

Os seis julgados então entraram e se sentaram no chão, em círculo, iniciando um diálogo com defesas próprias por parte de cada um e depois surgiram acusações mútuas. O júri sentado nas cadeiras observou tudo e quando o diálogo dos personagens foi acabando o diretor pediu para que eles se retirassem de novo na sala, sempre acompanhados do ego-auxiliar. O júri não tinha mais perguntas e depois de uma conversa rápida entre eles tomaram a decisão final sobre qual personagem seria jogado na fogueira. O diretor chamou os outros de volta e o júri anunciou seu veredicto, desta vez inocentando o pescador e acusando a mulher.

Com o novo veredicto, o diretor dirigiu a cena da fogueira pedindo para que todos ficassem em círculo e a participante que dramatizou a mulher condenada ficasse no meio. As chamadas seriam as palavras que todos diriam para ela. Após todos ocuparem seus espaços para esta cena, o diretor percebeu a fragilidade da participante que estava no centro e pediu para seu ego-auxiliar ocupar seu lugar no centro da fogueira.

Pediu então que todos dissessem suas palavras para a condenada (agora representada pelo ego-auxiliar). As falas dos participantes vinham quase sempre de si mesmos e não dos seus personagens e tinham tom de acusação ora pela inocência exacerbada da mulher que agiu em nome do amor, ora pela mediocridade dela e ter se poupado tanto com o namorado e se ter entregado a outro homem por interesse. A participante que desempenhou o papel do namorado disse uma frase de acolhimento, falando de amor, a única em tom diferente de todo o grupo.

O diretor então pediu para que todos fechassem os olhos e se colocassem no lugar da mulher condenada e refletissem em que momentos de suas vidas eles se viram naquele lugar, o lugar de alguém que agiu a partir de suas crenças mas foi condenado pelos outros. Após um intervalo de silêncio, o diretor perguntou se alguém já se viu em uma situação como aquela e queria compartilhar. A mesma participante que fez o namorado da mulher condenada trouxe uma situação sua no trabalho em que se sentiu injustiçada. Outros participantes trouxeram falas de compreensão.

3.3.2.6 Compartilhamento

O diretor pediu para que todos voltassem às cadeiras em formato de “U” e abriu um espaço para compartilhamento das emoções. Foi observado que todos vinham bastante reflexivos da atividade e que estavam ainda muito conectados consigo mesmos. O diretor deu um tempo em silêncio para que os participantes pudessem estar bem para compartilhar e depois todos começaram a falar sobre as implicações sócio-políticas do fato da mulher ter sido acusada no final. Tentando ajudá-los a entenderem melhor o que estavam sentindo, o diretor com ajuda do seu ego-auxiliar, pediu que eles pudessem se concentrar mais em si mesmos e explorar que emoções sentiam naquele momento. Houve uma dificuldade geral de falar de emoção o que trouxe para a unidade funcional uma aprendizagem importante sobre aquele grupo, uma dificuldade de entender o que sentiam e dar nome para suas emoções. Essa dificuldade pode ser entendida como uma característica comum no perfil social que eles representam e no tipo de atividade profissional que desempenham, quase sempre em ambientes que estimulam mais a relação com o externo e menos com a subjetividade interna de cada um.

3.3.2.7 Processamento

Encaminhando-se para o fim do encontro, o diretor faz uma explanação rápida sobre a necessidade de cada um se entender como um observador e refletir sobre que tipo de observador se está sendo. “Como eu estou julgando tudo a minha volta e o que isso retorna para mim mesmo e para a sociedade?”. Para isso, estabeleceu conexões entre o julgamento da mulher com suas implicações éticas e o exercício do início do encontro onde todos sugeriram características uns aos outros apenas por observações rápidas que fizeram. “O que implica acusar aquela mulher de desprezível?”. “Nesta decisão, quais os modelos culturais, crenças e valores estamos apresentando?”. Sobre o que estamos falando quando dizemos que alguém parece eficiente ou não no trabalho, simplesmente por observarmos como esta pessoa se senta ou se veste? E anda mais importante, o que estas percepções sobre o mundo estão nos gerando? Que oportunidades e limitações surgem a partir de nossos julgamentos?” O diretor terminou trazendo toda a reflexão para o papel profissional: “como seremos profissionais diferentes se estamos sempre julgando as pessoas que nos relacionamos, os processos que conduzimos e o mundo do trabalho em geral, sempre da mesma forma?”

Para fechamento do encontro o diretor solicitou que cada participante falasse uma palavra de como estavam saindo.

Patrícia: Angústia

Celso: Tristeza

Alan Mulungu: Angústia de injustiça

Carol: Nenhuma

Edson: Que decisões eu tomo no dia-a-dia e que eu mando alguém pra fogueira injustamente?

Cintia: Dói um pouco

Roberta: pensativo

Renata: reflexivo

Carol: reflexivo

Celso: mudar o observador

Manuela: angustia

Alan Kardec: resiliência

Patrícia: motivado

Cintia: reenergização

Edson: carregado

Alan Kardek: tenho mais conhecimento

Estênio: Como eu sou observador?

Fim do primeiro encontro.

3.3.3 Segundo encontro – Reconhecimento das emoções

3.3.3.1 Objetivo do encontro

Dando continuidade às reflexões do primeiro encontro, o objetivo agora é ajudar o grupo a compreender que assim como julgamos o mundo externo, também julgamos o nosso mundo interno. “Como observo minhas emoções e como relaciono com elas?” Esta é a pergunta que

direcionou as atividades do segundo encontro, considerando que o reconhecimento da própria emocionalidade é um recurso fundamental para a transformação da carreira profissional.

3.3.3.2 Contexto de Chegada

Por uma questão de logística este encontro não aconteceu no mesmo espaço físico do anterior. Ele se deu no salão de festas do prédio onde três participantes moram, Cintia, Roberta e Carol. As mesmas três participantes disponibilizaram o espaço e se comprometeram a organizar um lanche para todos os participantes, o que demonstra a disponibilidade para ter um encontro agradável e afetivo.

3.3.3.3 Aquecimento específico

O diretor inicia perguntando sobre como todos estão chegando (“check in”). Muito excitados, os participantes começam falando todos de uma vez e o diretor precisa organizar um pouco as falas e chamar a atenção para a capacidade de ouvir. As pessoas falam sobre estarem animados e terem gostado do encontro anterior em razão de ter sido reflexivo e produtivo.

Neste dia, um dos participantes que faltou no primeiro encontro veio pela primeira vez e aproveitando a oportunidade o diretor colocou-o na posição de protagonista e fez uma versão rápida da experiência de julgamento pela observação que todos viveram anteriormente. O diretor pediu para que ele ficasse no centro do grupo (todos estavam como sempre sentados em cadeiras organizadas em formato de “U”) e pediu que todos dissessem para ele como acham que ele é no mundo do trabalho, considerando os critérios do encontro anterior que foram recuperados porque estavam registrados no flip-chart. Todos falaram suas percepções sobre o membro recém-chegado, uns por cima dos outros, mas deu para o protagonista perceber muita coisa e ao final ele disse que algumas coisas faziam sentido e outras não. Um dos participantes lembrou que era isso mesmo, que eram apenas julgamentos. Outro disse que aquilo seria o ritual de batismo do grupo. O clima estava divertido e claramente todos se encontravam imersos no contexto grupal e abertos para as próximas atividades.

3.3.3.4 Aquecimento específico

Em seguida o diretor solicitou que todos ficassem de pé em um círculo e aproveitasse a experiência do aquecimento inespecífico para recuperar as lições aprendidas do encontro

anterior sobre julgamento. Pede que o grupo fale sobre o que ficou com cada um. Nem todos falaram, mas aqueles que disseram algo trouxeram as ideias de preconceito, de limitações através dos julgamentos e de observar melhor as coisas.

Então o diretor pergunta como as pessoas estão observando a si mesmas, particularmente, como estão observando suas próprias emoções. Houve um silêncio no grupo como se todos estivessem tentando entender melhor a pergunta que foi feita. Então o diretor tenta ser mais didático e pergunta: “quais são as emoções que existem?”. O grupo começa a nomear as emoções básicas: alegria, tristeza, medo e assim por diante. Continuando o exercício, o diretor fala sobre o quanto somos movidos por nossas emoções e propõe uma vivência na qual ele diz o nome de uma emoção e a partir de como cada um entende o impacto dessa emoção em si mesmo, deve se mover para frente ou para trás, ou seja, para dentro ou para fora do círculo.

Se a emoção move para frente, um passo para dentro do círculo; se move para trás, um passo para fora do círculo; podendo também ficar parado caso o sentimento com a emoção nomeada seja de paralisia. Certificado de que todos entenderam o diretor fala a palavra “alegria” e todos, sem exceção, dão um passo para dentro do círculo; depois fala a palavra “medo” e alguns dão um passo para fora, outros ficam parados. Então o diretor pergunta quem do grupo quer experimentar dizer uma emoção e aos poucos cada um vai tomando o controle e dizendo: tristeza, nojo, entusiasmo, asco e outros, e os demais regiam com os movimentos. Em diversos momentos, fazia-se um silêncio porque todos ficavam procurando em seu vocabulário alguma emoção que pudesse ser dita, mas, após as emoções básicas serem ditas, parecia um exercício difícil para a maioria deles encontrar outro tipo de emoção.

Percebendo essa dificuldade em nomear e reconhecer emoções, o diretor decide fazer mais um exercício com o objetivo de aquecer o grupo neste repertório emocional. Ele deu um post-it e caneta para cada um pediu que eles escrevessem o nome de uma emoção e não deixassem os outros verem. Assim, cada um tinha na mão um post-it com o nome de uma emoção escrita, mas os outros não conheciam o nome da emoção. Na sequência, o diretor pediu que eles ficassem em dupla e um colasse na testa do outro o post-it com a emoção escrita, sem deixar que esse colega visse o nome da emoção que ficaria em sua própria testa. Assim, cada um dos participantes tinha na testa um post-it colado com o nome de uma emoção que eles não sabiam qual era. Todos poderiam ver a emoção escrita na testa dos outros, mas não a que estava em sua própria testa. O diretor pediu que todos se sentassem nas cadeiras e pediu que cada um observasse bem a emoção que estava escrita na testa do colega a sua direita. Deu alguns

segundos para todo mundo pensar bem nessa emoção que viam colada na testa do colega e explicou que a atividade seria a seguinte:

1-pela ordem que estavam sentados, cada um viria à frente do grupo de modo que todos pudessem ver claramente qual a emoção que estava na sua testa;

2-o colega que tinha já observado bem a emoção escrita na testa do que está no meio, se juntaria a ele e tentaria expressar qual a emoção que estava na testa dele para que ele adivinhasse;

3-para contextualizar a emoção o diretor disse que a cena se passava em uma festa de aniversário na qual a pessoa que iria falar havia acabado de saber que o bolo de aniversário havia queimado e, portanto ela deveria falar sempre a frase: “o bolo queimou”. Mas ao falar essa frase, deveria imprimir a emoção que estava na testa do colega que tentaria adivinhar. Poderia usar expressões faciais, corporais, tom de voz e gestos, contanto que fosse dita a frase “o bolo queimou” na emoção que estava na testa do colega.

Assim, o primeiro foi ao centro e seu colega tentou ajudá-lo expressando a emoção “raiva” que estava na testa dele através da frase “o bolo queimou”. Ele adivinhou bem rápido e sentou-se dando espaço para o terceiro colega vir fazer o mesmo com o segundo que já estava lá. A emoção agora era “entusiasmo” e demorou um pouco mais para ser dita exatamente como estava escrita, pois antes de chegar à palavra certa, falou-se “alegria”, “animação” e outras emoções bem próximas de entusiasmo. Assim, o grupo todo participou, alguns adivinhando bem rápido, outros demorando bastante; alguns expressando muito bem, outros, com muita dificuldade, mas todos sempre com muito bom humor, característica que predominava em quase todos os momentos do grupo.

Depois dessa atividade, o diretor abriu um espaço para que todos pudessem dizer como estavam se sentindo, a alegria era a emoção predominante. O diretor voltou a falar sobre como estamos nos relacionando com essas emoções e as pessoas foram falando que às vezes é difícil aceitar a tristeza, é difícil controlar a raiva, em compartilhamentos muito tímidos. Então o diretor pede diretamente para que alguém revele uma emoção que tenha dificuldade de expressar e duas participantes se prontificaram. A primeira delas, disse que sentia muita raiva em determinadas situações mas que tinha dificuldade de expressar. A outra, ao contrário, disse que as vezes tinha dificuldade de demonstrar alegria e satisfação com os outros, que era muito rígida e mesmo quando sentia um impulso de demonstrar entusiasmo acaba inibindo, principalmente no trabalho ao reconhecer os outros.

3.3.3.5 Dramatização

1ª dramatização : Imagem

O diretor pede então que as duas venham para a frente e que cada uma tente fazer uma imagem corporal dessa emoção que não se expressa. A primeira, que não expressava raiva, fez uma cara de brava, com cenho fechado e cerrou os punhos como em posição de luta. A segunda, que reprimia a alegria, fez um sorriso exagerado e artificial e abriu os braços com as mãos espalmadas de maneira bastante caricatural. É feito um pedido para que outras duas pessoas viessem ali à frente para reproduzir a imagem exata que elas estão fazendo. Então dois outros participantes copiam a mesma postura corporal e a mesma expressão facial de cada uma delas está fazendo e fixam essa postura. O diretor pede que as duas protagonistas relaxem e observem a imagem que elas fizeram, reproduzidas pelos outros dois participantes. Elas circulam e o diretor pede que elas façam solilóquios do que estão vendo.

Protagonista da raiva – “sufoco”

Protagonista da alegria – “vergonha”

Agora, o diretor pede que as protagonistas complementem a imagem que estão vendo com outra que represente a força que as impede de expressar livremente essas emoções. Então cada uma delas toma uma nova postura corporal representando essa força repressora que elas conhecem, montando uma estatua com o seu próprio corpo e o corpo do colega que já está lá expressando a emoção reprimida.

Protagonista da raiva – se põe de frente à imagem de punhos cerrados e segura os dois punhos dela com as mãos sugerindo que está empurrando para trás com a mesma força em que a raiva está vindo;

Protagonista da alegria – fica em frente à imagem risonha e segura os braços dela como se quisesse baixá-los fazendo uma cara de reprovação;

Mais uma vez, o diretor chama outros dois participantes para ocupar o lugar delas e pede para que elas saiam e vejam então a imagem da emoção que é reprimida dentro delas e da força que faz com que isso aconteça. Elas circulam por todos os lados das imagens formadas cada uma agora por dois colegas e fazem novos solilóquios:

Protagonista da raiva – “sufoco maior ainda”

Protagonista da alegria – “parece que eu me sinto ridícula assim alegre”

O diretor faz com que elas retomem a posição da emoção reprimida e dá um sinal para que todos os outros se levantem e circulando as imagens digam o que estão vendo: “medo”, “repressão”, “prisão” e palavras similares são ditas. Todos voltam a dar espaço e o diretor pergunta se as protagonistas querem alterar as imagens para outro formato. As duas tem a mesma decisão, tiram a força repressora da frente e ficam livres. Todos sentam de volta e é feito um intervalo.

2ª Dramatização: encenação

Após o intervalo, o diretor fala um pouco sobre como essas emoções estão cruzando nossas relações no mundo do trabalho e pede para que cada um pense em que emoções tem vivido de forma mais intensa em suas atividades profissionais. Sugere que todos compartilhem em grupos de quatro e escolham a cena de um deles para apresentar.

Cena 1 - O primeiro grupo escolhe uma cena de “raiva” com um protagonista que é chamado o tempo inteiro por sua chefe por motivos banais e se irrita por estar sendo interrompido. O grupo faz a cena que se passa na área administrativa de uma escola particular e durante a cena o diretor propõe uma inversão do protagonista com sua chefe fazendo-o perceber como a raiva está orientando o comportamento dele naquele momento. O diretor propõe uma nova cena a partir do que foi vivenciado e o protagonista vive de novo a situação de maneira mais compreensiva em relação a sua chefe.

Cena 2– a cena escolhida pelo segundo grupo tem como protagonista a mesma participante que fez a imagem corporal da alegria reprimida na cena anterior. Nesta cena, ela está voltando do almoço com os colegas de trabalho, todos eles homens, conversando sobre relacionamentos e um deles sugere que não se interessaria por ela como mulher e isso a magoa não porque ela tivesse interesse nele particularmente, mas porque ela se vê desvalorizada como mulher. Eles então fazem a cena e diretor propõe que outra pessoa assuma o lugar dela, permitindo-a observar tudo de fora, como é sua postura e como ela está vivendo essas relações.

Cena 3 – o terceiro grupo traz a cena de uma participante que fica no trabalho até mais tarde devido a uma demanda que surge de última hora e tem sentimentos mistos em relação a isso. Se sente bem em relação a cumprir com seu dever frente à demanda que surgiu, mas se sente estressada em ter que mudar sua programação de última hora. Eles iniciam tentando fazer a cena em grupo mas no final a cena se encerra com ela sozinha no escritório. Essa cena gera

uma discussão no grupo em torno do estar disponível demasiadamente para o trabalho e dispora o compartilhamento de toda a experiência do dia.

3.3.3.6 Compartilhamento

As falas finais discorrem sobre a dificuldade de assumir e enfrentar as emoções que sentimos e de como a rotina do trabalho desperta emoções que são difíceis de se lidar como raiva, inveja, estresse e medo.

Fim do segundo encontro

3.3.4 Terceiro encontro – O caminho entre um ponto e outro

3.3.4.1 Objetivo do encontro

Agora é o momento de, após as aprendizagens de encontros anteriores, começar a explorar os objetivos de mudança de cada um dos participantes. Para isso, o encontro tem foco em abertura e confiança do grupo e na identificação dos objetivos de mudança individuais.

3.3.4.2 Contexto de chegada

Dessa vez, voltamos ao local original dos encontros e outros três participantes se voluntariaram para organizar um lanche para todo o grupo. Os três chegaram um pouco antes e organizaram tudo com carinho e atenção, revelando o quanto o clima de cuidado com os outros estava emergindo naquelas relações. Isso já serviu de um sinal positivo para o tema do encontro que se realizaria. Os demais vão chegando pontualmente e num clima de bom humor. Duas pessoas faltam, uma por estar em viagem de trabalho e outra por não estar passando bem naquele momento.

3.3.4.3 Aquecimento inespecífico

O encontro se inicia com um “check in”. Todos falam sobre como estão vivendo seus papéis profissionais e sem solicitação do diretor já trazem as questões que estão surgindo como problemas no mundo do trabalho. O diretor sinaliza que aquele vai ser o momento onde poderemos trazer todas essas questões para compartilhar com o grupo, mas diferente de como já estão falando naquele momento, e ideia é pensar sobre essas questões a luz do nosso próprio

comportamento e não acusando as empresas ou os colegas. O foco será sempre “Que novas possibilidades eu posso gerar nesta situação?”.

Algumas pessoas percebem o quanto estavam falando ainda de maneira carregada de julgamentos em relação aos outros e se observando muito pouco. O diretor acolhe essas falas e explica que aprender a se implicar antes dos outros nas situações em que se vive é mesmo um exercício que exige prática e amadurecimento, e é para isso que estamos ali.

Falando então sobre confiança, o diretor pede para o grupo de dividir em dois subgrupos menores de cinco pessoas. Cada subgrupo fica em pé, em um círculo bem fechado e, um a um, cada participante vai ao centro do grupo, cruza os braços sobre o peito, fecha os olhos, e deixa o corpo cair naturalmente para frente e para trás. Os demais participantes devem sustentar o corpo do que está no meio, sem deixá-lo cair. O diretor acompanha o exercício com um subgrupo e o ego-auxiliar com o outro.

Durante a vivência, os participantes de ambos os grupos alternam momentos de concentração com a atividade e de excitação medo com o risco de deixar o colega cair. Todos passaram pelo centro, alguns com mais liberdade e entrega e outros mais rígidos e inseguros. O diretor vai pontuando que esse é um exercício de confiança e responsabilidade. Ao final, todos se juntam de novo num grande grupo.

Atividade 2: o diretor inicia outra atividade: ao som de uma música animada, todos caminham agitadamente pela sala e quando o diretor fala o nome de um deles, este que é chamado imediatamente deixa seu corpo cair no chão e os demais devem correr para segurá-lo. A música começa, o clima está muito divertido, e o diretor vai chamando o nome de cada um deles. Alguns são muito bem suportados pelo grupo, outros acabam caindo, mas sempre de maneira suave porque o grupo sempre consegue amparar a queda. Uns realmente se jogam no chão ao serem chamados, outros não tem coragem e vão caindo artificialmente, dando tempo dos demais virem segurar. Depois que o nome de todos são chamados, o diretor desafia o grupo a suportar dois deles caindo ao mesmo tempo, eles ficam desesperados, mas topam o desafio. Então o jogo recomeça, o diretor diz o nome de um e quando este está começando a cair, o ego-auxiliar diz o nome de outro. Eles se esbarram, caem, se abraçam e criam um clima muito alegre.

Com todos já bastante excitados, o diretor pede para que fiquem em grupo e dispara mais uma atividade.

Atividade 3: “Estou fazendo isso e você?”, na qual um fica de frente para o outro e informa ao outro que está fazendo uma atividade específica ao mesmo tempo que faz o gesto desta atividade para o outro ver, daí o outro responde dizendo que está fazendo outra atividade e faz o gesto. Por exemplo, uma pessoa diz “eu estou escovando os dentes e você?” enquanto faz um gesto de passar a escova na boca, a outra responde “eu estou jogando basquete e você” fazendo de conta que está quicando uma bola de basquete no chão. Isso acontece rapidamente e sem interrupção.

Depois o diretor mudou para “Vai fazer tal coisa?” e nesta, de maneira similar a anterior, a dupla continua de frente, só que um diz para o outro “Vai tomar café” e esse outro tem que fazer o gesto que foi ordenado (levando a xícara a boca, por exemplo) e devolver outra ordem para o colega, como por exemplo, “vai tocar violão”. O colega então faz o gesto de tocar violão e devolve de outra forma. Assim, por diante, até que o diretor peça para parar. Ao final, o nível de energia estava bem alto e a unidade funcional sugeriu um intervalo.

3.3.4.4 Aquecimento específico

Na volta do intervalo, o diretor fez um compartilhamento rápido sobre como tinha sido o exercício da confiança. Eles trouxeram a responsabilidade com o outro, o cuidado e principalmente que tudo isso pode ser feito com leveza e se divertindo. Para continuidade o pedido foi que continuassem em dupla e conversassem um pouco sobre os objetivos de mudança de cada um no mundo do trabalho. As duplas se espalharam pelo espaço e tiveram 15 minutos para conversar. Enquanto conversavam, o diretor passou em cada dupla e sugeriu que cada um deles escolhesse o seu objetivo mais importante e pensasse em como isso poderia ser representado em uma cena para todos verem, mostrando o “antes” e o “depois” da mudança.

Após mais uns 5 minutos, todos se juntam em círculo em pé e o diretor sugere que cada um se concentre bem no objetivo de mudança que escolheu e pense o quanto está próximo ou não de realizar a mudança que gostaria.

Em seguida, o diretor estabelece que o local que eles estão em pé no círculo representa 0% do caminho de mudança percorrido e que o centro do círculo, marcado com um objetivo seria 100% do caminho de mudança percorrido, então pede que cada um se posicione em relação ao ponto do caminho em que consideram estar em relação à mudança que pretendem fazer. Todos se movem muito pouco, sinalizando a maioria 10% ou 20%. O diretor pede então

que cada um feche os olhos e pense em como seria o caminho que ainda falta a ser percorrido. “Seria um lamaçal, uma estrada perigosa, um caminho tranquilo? Como cada um vê o caminho que lhe falta?”. Cada um então foi respondendo e entre todos cabe aqui registrar o de uma das participantes que disse que seu caminho seria como uma corda-bamba, sensível e arriscado. O diretor pede que cada um guarde o modo como vê seu caminho e pergunta quem quer dramatizar para o grupo a cena da mudança que montou com sua dupla.

3.3.4.5 Dramatização

Três pessoas se oferecem e junto com seus colegas, apresentam a cena:

Cena 1 “Problemas de comunicação” – revelando ter dificuldades para se comunicar interpessoalmente e desenvolver sua rede de relacionamentos dentro da empresa, o protagonista nos mostrou uma cena vivida onde ele estava no café da empresa e uma nova estagiária puxou conversa com ele buscando uma integração. Ele não consegue desenvolver a conversa e fica com um sentimento de frustração. Depois, ele faz a cena desejada, onde ele se mostra articulado e receptivo à nova estagiária, se mostrando disponível para ajuda-la no que precisar.

Cena 2 “A gravata” – o protagonista desta cena traz também uma experiência vivida na qual, no único dia em que ele decidiu ir trabalhar sem gravata, o seu chefe cobra que ele esteja usando a gravata pois este é o padrão de vestimenta da empresa. Ele se revolta internamente e consegue uma gravata para o resto do dia. Na cena desejada, ele desafia o status quo e não usa a gravata por todo o dia.

Cena 3 “Falta de tempo para se divertir” – esta cena mostra a protagonista em sua casa, numa tarde de sábado, tendo que cancelar os planos de ir ao cinema com as amigas porque estava com trabalho atrasado e tinha que colocar em dia. Ela demonstra frustração e sofrimento em ter que deixar de se divertir no final de semana por causa do trabalho. Na cena desejada, ela está livre e não traz o trabalho como um limitante para sua decisão. Aceita o convite das amigas e sai para se divertir.

Depois das três cenas, o diretor pergunta aos três protagonistas quem deles gostaria de atravessar seu caminho de mudança naquele momento, junto com os colegas do grupo. Os três disseram que sim, que gostariam, então o diretor pediu para que os três ficassem de costas, um ao lado do outro, e pediu aos demais que ficassem em pé atrás daquela colega cuja cena apresentada mais lhes representa naquele momento. Foi escolhida a protagonista da cena 3 “Falta de tempo para se divertir” em primeiro lugar e na sequência o protagonista da cena 2 “A

gravata”. O diretor disse que então percorreríamos o caminho da protagonista da Cena 3 e dependendo de como estivéssemos com o tempo poderíamos também seguir o da cena 2.

O caminho da protagonista da Cena 3 era justamente o da corda-bamba destacado anteriormente. Para percorrê-lo o diretor deu as seguintes orientações:

1 – Foi definido o ponto que seria o início do caminho e a protagonista foi colocada de pé nele;

2 – Criou-se uma linha imaginária que sairia do ponto de saída até o ponto de chegada, marcado por uma cadeira;

3 – A protagonista deveria caminhar passo-a-passo por esta linha imaginária como se fosse a corda-bamba que ela escolheu para representar seu caminho;

4- Cada passo só deveria ser dado quando a protagonista percebesse que algo dentro dela estava movendo no sentido da mudança, fosse uma percepção, um sentimento, uma ideia ou qualquer sinal interno que ela percebesse dizendo que era preciso se movimentar no sentido da mudança;

5 – O estímulo para o caminho dela seriam perguntas feitas pela unidade funcional e pelo grupo;

Assim, a protagonista posicionou-se no ponto de saída e o diretor solicitou que ela declarasse o seu objetivo de mudança. Ela falou sobre administrar melhor seu tempo e conseguir se dedicar mais a sua vida pessoal. O diretor faz então a pergunta disparadora do caminho: “Por que atingir esse objetivo é importante para você?”. Ela então responde falando sobre qualidade de vida e ter um dia-a-dia mais leve. Daí em diante, o diretor, o ego-auxiliar e os colegas do grupo vão trazendo novas questões geradoras de reflexão para a protagonista.

Algumas questões ampliavam sua percepção e outras confundiam um pouco, sobretudo pela inabilidade do grupo de fazer perguntas que fossem necessariamente geradoras de reflexões poderosas, fato totalmente compreensível pois não se trata de um grupo preparado para este tipo de atividade. De toda forma, as perguntas foram significativas o suficiente para a protagonista perceber o quanto a reserva de tempo para o trabalho, feita por ela de maneira excessiva, era na verdade uma escolha baseada no seu desejo de não estar disponível para as demais atividades sociais. O trabalho era a desculpa perfeita para ela não se envolver com outras pessoas e atividades.

As questões ajudaram-na a perceber que havia uma escolha sua em não aproveitar seu tempo com outras coisas e que “o trabalho” não era o responsável por isso. Isso trazia para ela uma nova possibilidade de olhar tanto para a forma como se conecta com seu papel profissional tanto para a forma como lida com outros papéis sociais. Ela ficou bastante emocionada. Expressões como “medo de ser feliz” e “auto-sabotagem” surgiram e a deixaram bastante sensível. Ela deu poucos passos no seu caminho imaginário, o diretor perguntou se era somente isso que ela considerava ter andado e o próprio grupo respondeu que não, os demais participantes perceberam que ela deveria caminhar bem mais do que o que caminhou até ali. Apoiada pelo grupo ela avançou alguns passos até pelo menos metade do caminho reconhecendo que aquelas percepções já seria “meio caminho andado”. O diretor e o ego-auxiliar lhe deram abraços de acolhimento e a levaram de volta para o grupo.

A atividade impactou em todos os participantes, as emoções estavam sendo expressas na forma como o grupo estava recebendo a protagonista. O diretor sugere que se faça o caminho do segundo escolhido, mas o ego-auxiliar sinaliza que não há mais contexto para isso e o grupo concorda. O diretor aceita e segue direto para o compartilhamento.

3.3.4.6 Compartilhamento

Desta vez, o compartilhamento teve um papel fundamental que foi o de deixar a protagonista mais confortável com a experiência vivida através do reconhecimento dos demais participantes do grupo em sua cena. O diretor pede então que cada participante do grupo diga para a protagonista em que parte do caminho dela ele se viu. Cada membro do grupo falou a partir de sua própria experiência com a cena. Os pontos em que houve maior reconhecimento do grupo foram “a dificuldade em priorizar”, “a qualidade de vida em segundo plano” e a “a fuga de si através do trabalho”. O diretor abre então um espaço para que a protagonista possa compartilhar como estava se sentindo após ouvir os colegas, ela agradece a todos e diz que quando estava lá, em cena, não imaginava que todos os outros estavam se reconhecendo daquela maneira.

Para finalizar, é aberto um espaço de compartilhamento geral com todos e diferente das outras vezes, ouvimos falas mais espontâneas e expressões de emoções mais genuínas.

3.3.5 Quarto encontro – A fortaleza do papel

3.3.5.1 Objetivos do encontro

Neste encontro, o objetivo era aprofundar um pouco mais os desejos de mudança já declarados por cada participantes no encontro anterior, tentando de alguma forma entender como essas questões se localizavam dentro do desempenho do papel profissional durante as diversas experiências. Seria um problema pontual ou uma dinâmica repetitiva? Explorar mais detalhes sobre o papel profissional e sua dimensão ética para trazer novas possibilidades para as questões apresentadas por cada um.

3.3.5.2 Contexto de chegada

Desta vez, o encontro atrasou um pouco para começar. Muitos participantes chegaram em cima da hora ou um pouco depois do horário programado. Mesmo os três que, como tradição, eram os responsáveis pelo lanche, chegaram em cima hora e tentaram organizar tudo rapidamente. Pelos acordos, esse não deveria ser o encontro final, mas o comportamento das pessoas já sinalizava que a continuidade não seria possível. A ideia seria ter ainda mais um, mas a unidade funcional já deixou tudo preparado para caso não houvesse. O fato de estarmos em um final de ano influenciava o contexto de conclusão. Uma das pessoas que faltou o encontro anterior retornou e a outra não veio declarando que não estava mais disponível para os encontros.

3.3.5.3 Aquecimento inespecífico

O check-in se inicia com todos falando sobre a correria de trabalho no final de ano, a ansiedade em deixar tudo pronto e começar uma nova fase no próximo ano. Muitas declarações de cansaço e de desistência daquele ano que teria sido difícil para todos individualmente e no contexto social e político, como por exemplo, “Para mim esse ano já deu”, “Termina logo 2016” e “Já fiz o que tinha que fazer este ano”.

Uma proposta de resgate de tudo que se tem vivido é feito pelo diretor. As pessoas falam sobre terem muitas reflexões e questionamentos positivos, mas tinham a expectativa de que o coaching fosse algo mais objetivo. Como esta discussão envolveu demais as pessoas, o diretor percebeu que precisava retomar um alinhamento conceitual ainda que sem profundidade para que isso não comprometesse a experiência a ser vivida. O diretor faz então uma explanação rápida sobre as diferentes possibilidades de se fazer coaching e como seria o coaching ontológico com a metodologia do psicodrama. Aproveita então o assunto e começa a falar sobre

a teoria de papéis, mas precisamente sobre o conceito de cacho de papéis que será importante para a proposta daquele encontro. Mas antes de entrar no foco do encontro, uma atividade corporal para liberar mais espontaneidade e para tirar um pouco o peso daquela discussão que estava densa pelo cansaço das pessoas e pela quantidade de informação que estava sendo passada pelo diretor.

O grupo pede algo divertido e descontraído, para extravasar um pouco os sentimentos daquele ano. A participante que faltou no encontro anterior disse que ouviu sobre ter sido muito bom a “brincadeira” do último encontro. Então o diretor faz a mesma atividade, todos se movimentam e ao serem chamados pelo nome caem no chão para serem amparados pelos demais. Eles gostam muito, se anima, é um grupo jovem que precisa liberar energia física e se conectar através disso.

3.3.5.4 Aquecimento específico

Com ajuda do ego-auxiliar o diretor explica como será a cena que vamos formar para conhecer os outros papéis que impactam no papel profissional de cada um (átomo cultural). O ego-auxiliar escolhe um lugar no meio do espaço reservado para o palco e se posiciona como se estivesse representando o seu papel profissional. O diretor pergunta que papel profissional é esse e ele diz que é o papel dele como profissional da área de recursos humanos. É sugerido que ele escolha alguém para ocupar aquele lugar e ele convida um dos participantes. O diretor pede que ele diga que outros papéis impactam aquele profissional e ele traz os papéis de “psicólogo” e de “cantor”. O diretor pede para ele posicionar estes dois papéis em relação ao papel profissional de recursos humanos. Ele define duas posições no espaço e pede para outros dois participantes ocuparem. Daí o ego-auxiliar como protagonista tem a oportunidade de falar através dos seus papéis e estabelecer diálogos entre eles. No final, ele altera a cena que fez com os seus papéis colocando o papel de cantor à frente dos demais. O diretor observa que ainda que esta atividade com o ego-auxiliar já fosse acordada anteriormente, teve impactos em sua forma de perceber seus papéis. Agora, era a vez do grupo. O diretor pede para que cada um deles pense em quais papéis impactam o seu papel profissional e pede para compartilharem em duplas. Após uns 5 minutos, o diretor pergunta quem quer fazer a cena com seus papéis.

3.3.5.5 Dramatização

Três pessoas se disponibilizam e o diretor faz o mesmo procedimento do encontro anterior para a escolha de qual será o protagonista: os três voluntários ficam de costas para os demais e estes se posicionam atrás daquele que consideram mais refletir suas próprias expectativas. Foram escolhidos dois participantes que até então não tinham se exposto no grupo no mesmo nível que os demais.

Cena 1: O primeiro é convidado pelo diretor a ir até o espaço do palco e se localizar apresentando seu papel profissional. O protagonista fala do seu papel na empresa que trabalha e assume um lugar, apresenta seu papel como a função que exerce na empresa que trabalha e em seguida chama alguém do grupo para ocupar essa posição. Depois ele vai chamando uma série de outros papéis, entre os quais se destacam o papel de “cantor” também já vivenciado pelo ego-auxiliar na cena de exemplo, e um papel de um profissional adolescente, o seu primeiro contato com o mundo do trabalho. O diretor estimula o diálogo entre os papéis através de técnicas de psicodrama como inversão de papéis e espelho.

Cena 2: segundo protagonista passa pela mesma experiência, localiza seu papel profissional no espaço, mas desta vez traz um papel desejado e não ainda vivido, o papel de palestrante. Durante sua cena, ao convidar os demais papéis também trouxe uma experiência de trabalho na adolescência que teria sido fundamental para o profissional que ele é hoje. A cena continua com as inversões do protagonista dentro dos papéis.

Um destaque especial é que um terceiro participante, que foi convidado para assumir papéis dos colegas nas duas cenas, começou a compartilhar dentro da segunda cena, de fora do seu papel, uma experiência pessoal, também com trabalho ainda na adolescência. Começou a se estabelecer um diálogo entre este participante, o protagonista da segunda cena e também o protagonista da primeira que estava de volta a cena também ocupando um papel de apoio ao colega. O diálogo saltou à cena e gerou um reconhecimento profundo de uma experiência que os três conheciam e que era formadora do papel profissional de cada um e mesmo das suas identidades pessoais.

Cena 3: O diretor pede então para limpar a cena e tirar os demais participantes do espaço do palco, deixando os três agora como protagonistas em uma cena que o próprio diretor apelidou de “Os três meninos de Minas” destacando também a coincidência dos três protagonistas terem a mesma origem regional.

Colocando os três em evidência o diretor sugeriu que a partir de seus papéis de trabalhadores adolescentes eles pudessem interagir um pouco. Não chegou a surgir uma nova

cena com uma imagem elaborada da interação deles, mas aos poucos, através de falas, eles foram reconhecendo a força e a coragem que aqueles papéis originais davam para eles. O protagonista da segunda cena demonstrou se sentir mais forte para desenvolver o papel desejado de palestrante, através do seu contato com o papel de trabalhador adolescente. Força e coragem que muitas vezes se perdiam nos papéis profissionais atuais.

3.3.5.6 Compartilhamento

O diretor abriu para o grupo compartilhar e assim como no encontro anterior o compartilhamento se deu em forma de acolhimento dos três protagonistas. As falas do restante do grupo vieram muito mais como incentivos e parabenizações pela história vivida pelos três e menos de suas próprias emoções. Mas demonstrou um desejo do grupo de concretizar de alguma forma toda a experiência que estava sendo vivida por todos através do sucesso dos três protagonistas. Com o clima de orgulho no grupo, o diretor sugeriu um intervalo para depois voltar com uma atividade de fechamento de ciclo.

3.3.5.7 Processamento

O diretor aproveita o clima de reconhecimento espontâneo do grupo e fala sobre como é importante poder ver no outro a sua contribuição para um processo de desenvolvimento em grupo e também como é importante reconhecer a si mesmo através de sua aprendizagem. Então, considerando que aquele seria o último encontro, ele pede para cada um pensar em uma palavra que, de alguma forma, representa a experiência vivida por cada um naquela jornada de quatro encontros. Pede para escrever essa palavra junto com seu nome em uma folha de flip-chart que foi destacada e posta no chão. Cada um tem então uma folha com seu nome e sua palavra de representação. Daí, todos circulam colocando palavras de reconhecimento para os demais em um ciclo positivo de retorno sobre a experiência vivida em grupo.

As palavras que cada escolheu para si mesmo, foram:

Celso – conexão

Renata – Autoconfiança

Roberta – Auto-observação

Omekita – Auto-conhecimento

Patrícia – Comunicação

Manuela – Consciência

Fabio – Determinação

Alan Mulungu – Troca

Alan Kardec – Auto-conhecimento

4. Discussão

A vivência dos quatro encontros e suas elaborações posteriores à luz do referencial teórico e da metodologia aplicada suscitou uma discussão sobre seus meios e resultados, gerando reflexões sobre possibilidades de desenvolvimento dos participantes do grupo no desempenho do papel profissional e do diretor das sessões psicodramáticas no desempenho do próprio papel de diretor de psicodrama, apresentando ainda pontos de encontro entre o método psicodramático e o coaching ontológico enquanto ferramentas de desenvolvimento humano.

Nesta explanação, apresentar-se-á elementos da discussão considerados como os mais relevantes entre todas as observações feitas par a cada encontro, se concentrando principalmente no que foi refletido sobre o primeiro encontro, “O julgamento – os 6 condenados”, no qual se tem, no conjunto de experiências psicodramáticas da sessão, as cenas com maior capacidade de mobilização de valores e crenças, ou seja, a realização mais clara e objetiva do axiodrama, contribuindo de forma mais efetiva para a conscientização por parte dos participantes do grupo sobre como a dimensão ética impacta em suas vidas em geral, e particularmente, no desempenho do papel profissional.

Opta-se aqui em iniciar o compartilhamento do que se discutiu a partir da contextualização teórico-metodológica que se verificou entre psicodrama e coaching ontológico, apresentando vínculos consistentes entre as duas abordagens:

Tabela

	Método psicodramático	Coaching Ontológico
1.Quanto à linguagem como ação: a linguagem é um modo da pessoa se construir e se reconstruir enquanto ser, seja na cena psicodramática, seja numa sessão de coaching grupal ou bipessoal	“É difícil definir o contraste entre palavras e ações, uma vez que, falar é uma forma de comportamento. Durante uma parte muito importante de nossa vida, na primeira fase de nossa infância, não dispomos de tais meios de comunicação social “normalizada”. Nesse período, os atos são atos e não palavras, e as matrizes de ação que	“Os seres humanos são seres linguísticos, ou seja, é a linguagem que nos define como o que somos, tudo que fazemos, fazemos através da linguagem; a linguagem é geradora; mais que apenas descrever o que são as coisas e linguagem cria as coisas e os fenômenos; e o ser humano cria a si e ao seu mundo através

	desenvolvemos na infância são anteriores às matrizes verbais que mais tarde integramos naquelas.” (Moreno, 1975, p.38) “O ato da fala é uma pequena cena dramática cujo desempenho cabe aos interlocutores que dela participam” (Vogt apud Almeida, 2006, Pág.26)	da linguagem.” (Echeverria, 1994, págs. 31-35)
2. Quanto à corporalidade: a expressão corporal, a fisicalidade, é uma linguagem a ser explorada para diagnóstico da situação apresentada pelo protagonista / coachee, deve ser trabalhada na cena psicodramática ou na sessão de coaching ontológico, e apenas através dela é que a transformação efetiva ocorre	Na teoria de Moreno (1953), parte considerável do psiquismo não passa pela linguagem, não estando contaminada por significantes costumeiros da linguagem. Por isso, quando se estabelece contato corporal com o sujeito e ocorre o compartilhamento silencioso mediante toques carinhosos, abraços, apertos de mãos, andar e outras atividades; trata-se de preliminares importantes para o trabalho psicodramático propriamente dito. O contato corporal, a terapia corporal e o treinamento físico continuam na situação psicodramática. “O psicodrama permite e indica que a fluida participação do corpo seja uma parte dinâmica e desejável.” (Bustos, 1999, pág.72)	“As pessoas se manifestam através de uma plástica. Essa é uma atitude, um modo de estar e de relacionar-se com o mundo apoiado em um corpo que implica um modo de respirar, de perceber, de sentir, de responder, etc. Essa plástica, que possui travas e couraças, pode ser observada no coaching ontológico.” (Wolk, 2008, págs.132 e 137)
3. Quanto à emocionalidade: as emoções do protagonista / coachee devem ser observadas e trabalhadas pois são o acesso	“Ter consciência e controle de nossas emoções e das de outras pessoas traz benefícios pessoais e nos torna mais produtivos e	“As emoções constituem um domínio sempre presente em toda a ação humana. A crise do coachee e a sua brecha de

para a sua subjetividade. O protagonista / coachee deve ser estimulado a expressar sua emoção e interpretá-la a partir da situação vivida.

coerentes no alinhamento da conduta com a atitude. As emoções são importantes para nos ajudar a tomar decisões sobre como deveríamos agir diante de uma situação. A quantidade e a intensidade das emoções interferem na capacidade de julgamento que teremos em relação a determinadas circunstâncias.” (Sampaio, 2014, pág.131)

Para Drummond, Boucinhas e Novaes (2012), ao se conectar com sua emoção, o coachee pode deixar emergir questões não resolvidas que estavam cristalizadas e, ao revivê-las com nova consciência, pode atualizar o que já não é adequado, porque agora pode exercer novas escolhas, ampliando a percepção e liberando sua espontaneidade em direção a uma mudança de olhar para as pessoas e as situações.

aprendizagem estão atravessadas por emoções que, manifestas ou latentes, precisam ser conhecidas e trabalhadas pelo coach para compor as novas oportunidades que se abrem a partir do processo transformacional. Trabalhar as emoções em uma sessão de coaching ontológico significa ajudar o coachee a reconhecer, aceitar, indagar e investigar suas emoções, construindo ações e compromissos.” (Wolk, 2008, págs.142-150)

4.Quanto à dimensão ética: o homem constrói a si mesmo e ao mundo a partir de seus valores e crenças

“Somos atores não a partir da ficção, mas da verdade. Quando há uma oportunidade de improviso e, no entanto, insistimos em nosso velho texto, nos tornamos rígidos.” (Williams, 1994, pág.71)

“O modo como nos enxergamos é fundamental para explicar nossas atitudes diante dos desafios com os quais nos deparamos. Muitas

“O coaching ontológico tem como pressuposto uma visão ética que questiona a ideia da verdade metafísica como uma verdade que dá conta do “ser” das coisas. A noção de que cada ser humano é um observador particular do mundo e que por isso não há como se saber das coisas como “são” e sim das coisas como “são para mim”, nos

	vezes, os valores que desenvolvemos, bem como as referências da vida que temos e as crenças que alimentamos, acabam interferindo e limitando nossa percepção de realidade.” (Sampaio, 2014, pág.38)	impede de proclamar uma verdade única e impor ao outro o que pensamos. Ao contrário, ser um observador do mundo significa reconhecer que sou limitado, que tenho fortalezas e debilidades.” (Echeverria, 2012, págs. 20 e 21)
5.Quanto à proposta de transformação: o foco do desenvolvimento não está na dimensão da ação, mas sim na dimensão do “ser”; o ser humano se reorganiza internamente para dar uma resposta nova ao mundo, e não o contrário	“Quando o sujeito pode ser as pessoas que ele alucina, não somente elas perdem seu poder e influência sobre ele, mas também ele toma para si o poder delas. Seu self tem a oportunidade de se encontrar e de se reorganizar, de juntar elementos que podem ter sido separados por forças insidiosas, de integrá-los e de alcançar uma sensação de poder e alívio, uma “catarse de integração”. Pode-se dizer que o psicodrama proporciona ao sujeito uma experiência nova e mais ampla da realidade – uma realidade suplementar.” (Moreno, 1953, pág.107)	“O coaching ontológico postula que os “condicionamentos visíveis” da ação humana não esgotam os fatores que incidem na forma como atuamos e que além deles, há outros condicionantes, que normalmente não percebemos, e que exercem um papel determinante em nosso atuar, os quais denominados de “condicionantes ocultos da ação humana” e cuja mobilização durante o processo de coaching representa uma “aprendizagem de segunda ordem” gerando uma transformação no observador.” (Echeverria, 2012, págs. 17-19)
6.Quanto ao método de intervenção: o método psicodramático e coaching ontológico são vividos a partir de etapas bem definidas que podem ser correlacionadas diretamente desde a geração de contexto para o protagonista/coachee até a	Etapa 1 – Aquecimento inespecífico Etapa 2 – Aquecimento inespecífico Etapa 3 - Dramatização Etapa 4 – Compartilhamento Etapa 5 - Processamento	Etapa 1 – Abertura: geração do contexto e o contrato; Etapa 2 – Exploração, compreensão e interpretação Etapa 3 – Expansão: momento de levar a aprendizagem para o nível da realização, projetam-se

elaboração de aprendizagem, tendo a exploração e interpretação da situação como núcleo central da experiência		ações efetivas e simulam-se o desempenho de novos papéis
		Etapa 4 – Fechamento: Integração das aprendizagens. (Wolk, 2008, págs.93-116)

Agora, com uma maior compreensão sobre a teia orgânica criada por método psicodramático e coaching ontológico na prática realizada, vamos explorar o primeiro encontro “O julgamento – os 6 condenados” a partir do que foi discutido após sua realização.

Neste primeiro encontro, cabe destacar todo o aquecimento específico e a dramatização como duas atividades potentes no sentido de mobilizar valores e crenças individuais.

No aquecimento específico, deu-se uma atividade que pode ser considerada como uma variação do “Teste da mirada”, técnica psicodramática que parte da premissa de que todo olhar é perspectivista e está impregnado com tudo o que somos, gerando recortes da realidade. Aqui, o Teste da Mirada, é utilizado para provocar percepções e julgamentos a partir do observador que cada um é no mundo, premissa inicial para o processo do coaching ontológico, tendo como foco o papel profissional. O que pensamos sobre o outro, será sempre uma invenção nossa, criada a partir nossas necessidades e desejos e, muitas vezes, de nossos temores. (Bustos, 1999), (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

Esta atividade gerou no grupo, incômodos sobre “ver o outro” e “ser visto”, dois lados da mesma experiência que desconfortaram a maior parte dos participantes. Os relatos sobre “ver o outro”, declarados no compartilhamento, resultaram menos desafiadores para a maior parte do grupo, no entanto, ao serem processados à luz do conceito de “observador” do coaching ontológico, elaborando em conjunto que quando falamos dos outros, na verdade, falamos mais de nós mesmos que dos outros, os silêncios e as negações à elaboração proposta ocorrida revelam o desconforto de terem se expostos de maneira espontânea e inconsciente. (Bustos, 1999), (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

Quando uma pessoa falou que um membro do grupo de origem japonesa e seria disciplinado e inteligente, estava realmente falando sobre aquela pessoa ali na sua frente, ou sobre ideias já pré-concebidas sobre qualquer pessoa de origem japonesa? Quando outra pessoa falou sobre uma participante de origem nordestina, com sotaque bem marcado, que ela deveria ser uma profissional batalhadora, “arretada”, estava falando sobre aquela mulher ali presente

ou sobre uma imagem previamente construída da mulher nordestina? E, ainda mais importante, quando falamos a partir destas ideias, o que estamos revelando sobre nós mesmos? Quais os modelos metais que expressamos quando nos comunicamos? Estamos livres para receber o outro como ele é ou nos relacionamos com modelos já definidos para cada pessoa, com interações já roteirizadas em nossa mente? (Senge,1990), (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

Esta atividade despertou os membros do grupo para a forma como julgam os outros e como estes julgamentos falam de si mesmos. “Mas sendo assim, estamos nos expondo o tempo inteiro, em tudo o que falamos?” dizia um dos participantes, um tanto quanto inquieto com a “novidade”. “Sim, estamos, todos nós.”

O “ser visto” também foi uma situação bastante desconfortável, de acordo com os compartilhamentos do grupo, pois criava um constrangimento por ser de forma declarada o foco do olhar do outro. Mais uma vez, a questão de “o que eu estou expondo sobre mim” é revelada como uma questão real para os participantes do grupo, trazendo consciência para eles que mesmo de maneira inconsciente eles estão também falando de si quando se expressam com o corpo, posturas, com as feições, com as roupas e outros modos de ser. (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

Com foco em ampliar a percepção sobre que observador do mundo cada participante do grupo está sendo, provocando uma reflexão mais profunda sobre como cada um analisa e julga o mundo a partir de suas próprias crenças e valores, foi proposto a atividade “A ponte” que em termos piscodramáticos pode ser entendida à luz de duas técnicas do Axiodrama que serviram de inspiração para sua construção, o Jogo dramático de “Heróis e Vilões” e a “Tribuna livre”. (Mezher, 2002)

No jogo dramático de “heróis e vilões”, cada participante escolhe um personagem da história a partir de seus valores e é desenvolvida uma cena de interação entre eles, exatamente como foi feito; e no “Tribuna livre”, os participantes podem discursar como oradores em um locus definido, como o locus dos deuses e heróis, possibilitando a dramatização a partir dos valores expressos, sendo que aqui isto foi feito em uma cena de defesa de seus valores. A partir da aplicação destas técnicas, percebe-se o quanto os jogos dramáticos são efetivos para o desenvolvimento do papel profissional e da carreira, uma vez que trazem à tona as dimensões mais íntimas com as quais se percebe e se vive o mundo, e que, por sua vez, são levadas ao contexto organizacional. As conexões entre os valores expressos pelas pessoas nestes jogos dramáticos e o desempenho do papel profissional e o desenvolvimento da carreira, feitas em

grupo nos encontros seguintes, desvelam verdades pessoais que ressonam no mundo do trabalho. (Mezher, 2002)

Nesta atividade, ainda que protegidos pelos personagens fictícios, os participantes do grupo se revelam como atores a partir de si mesmos, não aprisionados ao limite dos personagens, mas, ao contrário, trazendo sua subjetividade através dos seus julgamentos e de seus critérios de defesa, expondo valores e crenças que os direcionam na vida. Ao viver os papéis propostos, no psicodrama, entendemos que aquilo que considerávamos ficção não é nada mais que a nossa própria verdade. (Sampaio, 2014), (Williams, 1994)

As escolhas que cada participante faz de seu papel no julgamento, seja como um dos condenados ou um dos juízes, tanto os coloca em um locus ético que por si só já fala de seus valores, quanto serve de ponto de partida para que se expressem os valores, as crenças e as emoções individuais que estar naquele lugar na cena lhe provocam. Há ainda a dimensão sociométrica destas escolhas que, ainda que de forma inconsciente, cria a teia de relações nas quais os valores serão expressos, ou seja, as escolhas dos participantes, através de movimentos télicos, contribuem para a formação do campo axiológico do grupo. (Moreno, 1953), (Mezher, 2002).

Reconhecer seus valores pessoais também permite aos indivíduos uma comparação entre estes seus valores e os valores expressos pela organização que trabalham, no sentido de identificarem afinidades reais entre o que acreditam e o que se propaga no ambiente em que trabalham, possibilitando maior consciência para se viver dentro dele, maior capacidade de se desenvolver neste espaço e a potência para alterar o contexto a partir de seus próprios valores, afinal, o ambiente é criado pelo conjunto de valores de todos que o compõem. A organização enquanto campo axiológico é um espaço coconstruído por todos os seus membros no desempenho dos seus papéis sociais e na execução de suas diversas funções organizacionais. (Mezher, 2002), (Flecha, 2007)

Dentre diversas discussões suscitadas no compartilhamento desta sessão, destaco três momentos nos quais a dimensão ética dos participantes foi articulada por eles mesmos, na busca de uma maior compreensão do que estava sendo expresso no momento:

1. Houve uma fala em defesa do personagem do pescador: “ele estava apenas fazendo uma proposta, ele não forçou ela a fazer nada” e uma réplica dizendo “mas ele era detentor dos recursos, estava em condições favoráveis para fazer essa proposta, estava usando da força de quem tem mais, estava impondo”:

2.Falando sobre a condenação final, alguém trouxe um solilóquio: “é difícil ver alguém sendo condenado só porque seguiu suas ideias, acho que eu já senti isso, principalmente no trabalho”;

3.Foram expressos alguns incômodos sobre a escolha final da personagem feminina como a condenada, levantando discussões sobre as razões desta escolha por aquele grupo, apesar de eles se considerarem livres de valores como “machismo”, por exemplo. “Com esse resultado, estamos realmente livres?”, um dos participantes abriu a questão.

Estes três recortes do compartilhamento e seus desdobramentos desvelam os ganhos de se trabalhar valores e crenças para desenvolvimento de papéis, sobretudo do papel profissional, que, devido ao contexto organizacional, é sempre posto em situações de conflito entre valores pessoais e organizacionais. Fazer escolhas e atuar a partir de valores pessoais é definir-se enquanto “ser” e a partir disso expandir-se por todos os papéis que se desempenha, levando para cada um deles, seus valores e crenças.

Observou-se que as escolhas e expressões de valores e crenças, nem sempre se davam de forma tão livre e espontânea. A influência do grupo no reposicionamento dos valores e crenças de cada um de seus membros frente ao próprio grupo é um elemento que deve ser considerado como um forte fator de adequação. Foram verificados olhares buscando a confirmação dos outros sobre suas colocações ou expressões de cautela no momento de expor suas ideias, movimentos de busca de adequação naturais quando se vive pela primeira vez em um grupo um momento de exposição e revelação de novas dimensões nos relacionamentos existentes. Mesmo aqueles participantes que já se conheciam antes, experimentavam ali uma nova experiência com seus conhecidos que exigia uma nova forma de adequação. (Moreno,1975)

Quando o grupo exige uma adequação maior do que a espontaneidade do indivíduo permite, há uma tendência da pessoa se reprimir e, portanto, ter sua espontaneidade diminuída, criando uma relação de sofrimento. Essa é uma boa experiência para ser comparada com o que os participantes vivem no dia-a-dia de suas organizações, no desempenho do papel profissional. Da mesma forma como no grupo, todos estão em suas organizações de trabalho, adequando-se ao ambiente e expressando valores com filtros a partir de como percebem o ambiente ao redor.

A concepção moreniana associa à espontaneidade à adequação inclui o princípio da iniciativa, da reorganização e da construção da individualidade, fazendo com que a pessoa participe das instituições conservadas, como as empresas, sem destruí-las, mas transformando-

as, ampliando-as e, principalmente, criando a si mesmo dentro delas. A palavra adequação é um dos eixos fundamentais da espontaneidade, contando normas de convivência determinadas pela ética. Pode ser espontâneo que eu me atire sobre um prato de comida se estiver fome. Mas seria adequado? Se as circunstâncias extremas de miséria assim o dizem, não posso dizer que não o seja. Se esse mesmo ato for cometido por alguém cuja necessidade não seja extrema, deixa de ser adequado e as regras de convivência devem começar a atuar (Moreno, 1975), (Flecha, 2007), (Bustos, 1999)

A partir dos princípios motivacionais básicos subjacentes identificados por Schwartz e Bilsky (1987) podemos concluir que os participantes do grupo estudado, quando posicionados na dimensão valorativa que opõe o polo da abertura à mudança aos valores ao polo da conservação, se encontram mais próximos da abertura à mudança, apresentando valores como estimulação e auto-direção, mas não no extremo desse polo pois, mesmo não declaradamente, muitos valores de conservação como segurança e conformidade são demonstradas em suas falas e ações. Ao posicionarmos-los na dimensão valorativa que opõe o polo da autotranscendência ao polo da autopromoção, claramente todos ficam mais próximos do polo da auto-promoção, devido a demonstrações explícitas de valores como realização e poder, apesar de algumas expressões de universalismo e benevolência. (Macedo, 2005)

Considerando o contexto organizacional em que se vive o papel profissional, no qual, mudanças e novas expectativas sobre seu desempenho surgem a todo o momento, faz-se necessário uma capacidade de improviso que proponha um novo texto para as cenas vividas, sem insistir nas velhas respostas, trazendo mais fluidez e menos rigidez. (Williams, 1994)

No desenvolvimento do papel profissional dentro das organizações, o psicodrama fornece a possibilidade de um indivíduo encontrar uma forma mais espontânea e criativa viver este papel e assim trilhar sua carreira, enquanto jornada pessoal no mundo do trabalho, a partir de seus valores, crenças e emoções. Viver os passos da carreira de maneira espontânea e criativa é uma alternativa saudável a uma construção de carreira baseada nos limites da cristalização deste papel considerando apenas sua concepção cultural e sua função na empresa.

O psicodramatista na organização não pode ser confundido com o profissional que está focado apenas no desenvolvimento de um papel profissional que se encaixe no desenho já delimitado pelo contexto organizacional que ele se encontra. Os valores e desvalores da ordem cultural em que um papel está submetido determinam o nível da adequação social necessária

para o seu desempenho, mas não pode cristalizá-lo ao ponto de ser apenas a reprodução de um modelo já pré-determinado. (Mezher, 2002)

O psicodrama amplia a percepção que se tem sobre o que é seu papel profissional e altera sua forma de desempenho para um modelo mais capacitado a lidar com o aqui-agora, trazendo respostas novas e adequadas ao contexto, sem que, no entanto, esteja preso a modelos cristalizados. O psicodrama desenvolve o papel profissional em sua visão mais ampla, impactando diretamente na função atual. (Datner, 2006)

Os valores e as crenças envolvidas na percepção e no desempenho do papel profissional determinam as escolhas da carreira e conferem a esta jornada pessoal um caráter moral de construção do self. Movimentar-se por entre posições e funções, entre uma empresa e outra, é definir-se a si mesmo selecionando valores e crenças que se quer assumir e viver a partir das escolhas de organizações e rede de relacionamentos que se quer estar associado, dando o seu significado particular ao trabalho e, dessa forma, compreendendo o seu papel neste contexto. (Balassiano e Costa, 2006)

O psicodramatista ao propor uma intervenção por meio de axiodrama na organização ou em qualquer contexto dever ter especial atenção ao campo axiológico que está inserido, reconhecendo os valores que são coconstruídos pelo grupo no aqui-agora, e, muito importante, estar atento ao seu conjunto de valores pessoais que, estando ele próprio dentro do grupo, passa também a influenciar o campo axiológico do momento. Permitir que o grupo crie seu campo axiológico sem um direcionamento de valores a partir de sua experiência pessoal é uma responsabilidade do psicodramatista na intervenção axiodramática. (Mezher, 2002)

Podemos compreender o papel profissional como composto a partir de uma série de valores incidentes sobre ele, originários de três dimensões principais:

1.O átomo social em que esta pessoa faz parte, onde se desenvolvem os valores pessoais definidores do self, a partir de experiências com família e outros grupos sociais. De acordo com as experiências positivas e negativas, atrações, rejeições e indiferenças que uma pessoa viveu no seu átomo e as aprendizagens que advieram disso, ela perceberá e desempenhará o seu papel profissional de maneira diferente; (Moreno, 1953)

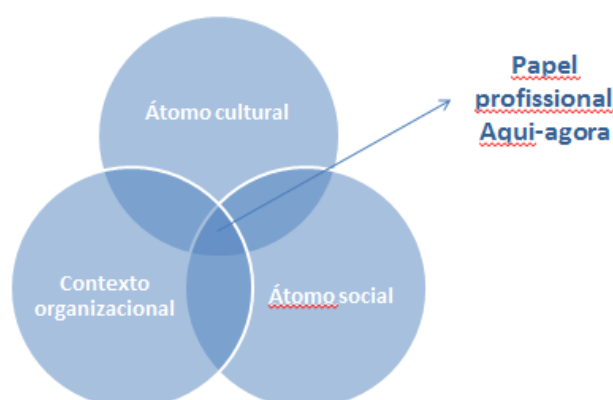
2. O átomo cultural, onde temos a noção do que é ser um profissional, condicionado a uma concepção de um tempo e espaço definidos, seguindo determinações de uma ética social vigente. De acordo com a disponibilidade de uma pessoa a ampliar-se ou não através de seus papéis no átomo cultural, ou na sua rede de relacionamentos, podemos ter a percepção e o

desempenho do papel profissional totalmente alterado. Em minha rede, ou em meu átomo cultural, qual sentido há em desempenhar este papel? Aqui surgem as conservas que orientam a percepção e o desempenho do papel profissional ao longo da tradição, criando uma concepção social sobre o que é trabalho que pode cristalizar-se se não for revisitada e revista a partir da espontaneidade e criatividade; (Moreno, 1953), (Sampaio, 2014)

3. O contexto organizacional no qual ela está inserida; de onde vem a noção daquela organização em particular , na qual se trabalha, sobre o que é ser um profissional dentro de seus limites. O desafio aqui é compreender que a organização contemporânea é um espaço de mudança constante, com uma diversidade de interesses individuais e grupais cruzados e concorrentes, repleto dos mais diferentes tipos de interações que envolvem relações muitas vezes cristalizadas de cliente-fornecedor e de líder-liderado, reconstruindo diariamente seu conjunto de valores de acordo com as mudanças de direção. (Sampaio, 2014),(Balassiano e Costa, 2006)

É o conjunto de valores advindos destas três dimensões que juntos, definem como cada um vai perceber e desempenhar o seu papel profissional no aqui-agora. O núcleo do papel profissional será constituído pelos valores que resultam da interação destas três forças. (Flecha, 2007)

Figura abaixo.



No segundo encontro, trabalhamos as emoções enquanto uma dimensão a ser reconhecida por uma pessoa como também base de formação do seu papel profissional. A dimensão afetiva humana está presente nas relações homem-trabalho, assim como em toda a sua vida cotidiana. É por meio desta afetividade que os indivíduos comunicam o sentido e o significado para suas vidas, tomando posições perante a realidade e se reconstruindo a cada novo processo de mudança. (Datner, 2006)

As emoções também são culturalmente ligadas a um repertório de valores. Se eu acredito em determinada verdade, tenho emoções coerentes com essa crença quando veja essa verdade ser confirmada ou negada nas ações dos outros e nas minhas próprias. Os valores que suportam as crenças pessoais (átomo social) ou organizacionais (contexto organizacional) inibem a expressão da emoção que, reprimida, se manifesta como insegurança no papel profissional cristalizado. O psicodrama possibilita uma aprendizagem para manifestação espontânea e criativa da emoção adequada ao contexto. No desempenho do papel profissional nas organizações é necessário manejar a emoção enquanto competência, saber manifestar a emoção de forma produtiva. (Sampaio, 2014)

Nos encontros três e quatro, foram trabalhados os objetivos de mudança de cada participantes, a brecha de aprendizagem entre “o que tenho hoje” e “O que desejo”. No terceiro encontro, a dramatização dos objetivos de mudança foi realizada com a apresentação da cena atual e da cena futura e desejada dos protagonistas, seguindo o procedimento axiodramático do “como se fosse ou estivesse” e revelando as oportunidades de aprendizagem dos protagonistas. (Mezher, 2002), (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

Destaque para a cena dá nome ao encontro “O caminho entre um ponto e outro” no qual a protagonista percorreu uma corda-bamba, cheia de riscos, representando seu caminho de mudança e com a ajuda de grupo foi dando passos em direção ao seu objetivo. A cada passo dado, o autoconhecimento e a consciência dos seus valores e crenças eram desenvolvidos através de perguntas abertas e reflexões propostas. A percepção da necessidade de mudar o próprio comportamento para se alcançar o objetivo desejado, e até mesmo auto-estima, que é decorrente da maneira como a pessoa se enxerga, tudo isso faz parte de um conjunto de situações que podem ser moldadas pelo profissional. (Sampaio, 2014), (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

No quarto encontro, os objetivos foram trabalhados a partir do átomo cultural, ou seja, o papel profissional como é desempenhado hoje foi posto em relação a suas outras

possibilidades de papel profissional, do passado ou do futuro, para trazer a consciência do conjunto de valores que perpassa a carreira profissional. Três participantes do grupo foram protagonistas de cenas a partir de seus átomos culturais e encontraram semelhanças em suas trajetórias profissionais quando revisitaram modelos de seus papéis profissionais do passado, vividos ainda na adolescência e que residualmente representavam um desvalor na experiência ética de cada um por estarem relacionados a atividades simples e de pouco reconhecimento social. Juntos, os três protagonistas tiveram a oportunidade de resgatar o valor das experiências que estavam cristalizadas no desvalor, ressignificando o passado e transformando-o em valor atual, em um movimento ativo a partir da coragem de suas experiências passadas. A mudança proativa se estabelece por opção, a consequência é uma transformação profunda que leva ao crescimento pessoal. Conscientes da necessidade de viver o papel profissional atual de forma mais espontânea e a partir de seus valores pessoais, construídos em suas histórias individuais, os três protagonistas enxergaram o valor de compor a experiência de hoje, a partir da vivência de valores deixados para trás como coragem e determinação. Esta consciência da necessidade de mudança facilita o desenvolvimento de potencialidades para estarmos sempre prontos a seguir viagem e abrir as portas certas. (Sampaio, 2014)

No desenvolvimento do papel de diretor de psicodrama, as principais aprendizagens se deram nos seguintes âmbitos:

1. Planejamento: apresentou-se como um desafio ter que lidar com o emergente grupal e saber manejar as propostas a serem feitas de uma forma que garanta a efetividade do que se pretende desenvolver, no caso, a investigação sobre valores e crenças, e ao mesmo tempo, sirva de contingente para as questões traduzidas pelos participantes no aqui-agora, acrescentando a isso o cancelamento de um possível quinto encontro que exigiu um redirecionamento das atividades do quarto encontro. Esta mesma aprendizagem se aplica ao papel de Coaching do papel profissional;
2. Participação do diretor: tanto para o diretor quanto para o ego-auxiliar, colocar-se fora do grupo para exercício do olhar de pesquisador qualitativo e ao mesmo tempo fazer parte da ação psicodramática, exigiu uma análise cuidadosa de cada situação para não comprometer eticamente o trabalho, direcionando *insights* a partir dos seus próprios valores.

A conclusão final de toda discussão se concentra na ideia de que o desenvolvimento do profissional, apesar de ser perpassado por valores e crenças de diversas dimensões, encontra-se nas mãos de cada um de nós. A decisão de voltar o foco da ação profissional para os aspectos que realmente interessam e construir sua carreira a partir de valores significativos para sua própria vida é uma forma de assumir a condição de protagonista da sua própria história e definir de que tamanho se quer ser. (Sampaio, 2014), (Echeverria, 2012), (Wolk, 2008)

Nossos valores e crenças são nossas possibilidades de “Ser”. Nossas escolhas e ações são o “realizar-se” dos valores e crenças que nos constituem eticamente. Bustos (1999) cita a frase “Presenciar um crime em silêncio é cometê-lo” e com isso nos chama atenção para nossa responsabilidade ética, que reside no compromisso de não deixar passar situações que consideramos equivocadas, e recupera o legado de Moreno que consiste em viver o compromisso cotidiano, sem heroísmos extremos, porém com a ousadia de uma atuação fiel aos pilares de nossas convicções pessoais, recordando que todos nós podemos um pouco, embora ninguém, felizmente, possa tudo.

Ao final deste trabalho, questiono: quem você está sendo quando desempenha seu papel profissional da forma que está desempenhando hoje, um homem consciente de seu potencial espontâneo e criativo para transformar mundo, transformando também a si mesmo, ou um reprodutor de formas cristalizadas e estéreis de se viver? Dentro de cada de nós, quem sobreviverá?

Considerações finais

Após a discussão feita sobre os encontros e seus desdobramentos, é possível apresentar as seguintes observações:

- O objetivo geral foi considerado como realizado, uma vez que as intervenções psicodramáticas realizadas nos encontros apresentaram a contribuição do Psicodrama para o desenvolvimento da carreira e os recursos do método axiodramático foram utilizados na mobilização de valores e crenças no papel profissional

- Foram suscitadas possibilidades de se entender a construção individual do papel profissional a partir dos valores e crenças pessoais;

- O axiodrama se apresenta como um método efetivo e profundo para desenvolvimento do papel profissional;

- A dramatização a partir de personagens fictícios desvela dimensões éticas da pessoa utilizadas como composição da personagem em cena;

- O método psicodramático e o coaching ontológico foram comparados em suas dimensões teórico-metodológicas e validados enquanto recursos complementares para o desenvolvimento do papel profissional;

- O desempenho do papel profissional nas organizações é vivido em um contexto de alta pressão de adequação e, portanto, o indivíduo necessita superar os estressores do ambiente para trazer à tona sua espontaneidade e criatividade;

- No aqui-agora, o desempenho do papel profissional nas organizações, será sempre a resultante da interação de valores e crenças adquiridos no átomo social, átomo cultural e contexto organizacional;

- Nos grupos, a expressão de valores e crenças, assim bem como a de emoções, depende de como estão sendo vividas as relações, para serem naturais e espontâneas;

A partir de todas estas considerações, acredita-se que este trabalho contribuiu para o desenvolvimento da carreira e do papel profissional, ampliando as possibilidades de utilização do psicodrama como um recurso para coaching bipessoal, coaching grupal e desenvolvimento humanos nas organizações, fornecendo novos olhares para a compreensão do papel profissional dentro do ambiente organizacional.

Como possibilidades futuras, abrem-se possibilidades para uma investigação mais aprofundada sobre como a construção individual do papel profissional é realizada a partir dos valores e crenças pessoais, utilizando o método psicodramático e como valores e crenças se articulam com emoções para desempenho de papéis;

Acima de tudo, este trabalho foi um exercício de “role-playing” do papel de diretor de psicodrama para seu autor, possibilitando o surgimento de espontaneidade e criatividade no desempenho deste papel durante os encontros realizados e consolidando saberes acadêmicos e experiências pessoais em uma proposta de desenvolvimento compromissada com uma ética de auto-construção do ser e coconstrução de uma sociedade mais livre e aberta à mudança.

Bibliografia

1. ALMEIDA, W. C. **Psicoterapia Aberta – O método do psicodrama, a fenomenologia e a psicanálise**. 2006. São Paulo: Ágora.
2. BALASSIANO, M., DA COSTA, I.S.A, **Gestão de carreiras. Dilemas e perspectivas**. 2006. São Paulo: Atlas
3. BRITO, V. MERENGUÉ, D.; MONTEIRO, AM **Pesquisa qualitativa e psicodrama – Um convite a pesquisa: epistemologia qualitativa e psicodrama**. 2006. São Paulo: Ágora.
4. BUSTOS, D. **Novas cenas para o psicodrama: o teste da mirada e outros temas**.1999. São Paulo: Ágora
5. DATNER, Y. **Jogos para educação empresarial**. 2006. São Paulo: Ágora.
6. DRUMMOND, J., SOUZA, A. C. **Sociodrama nas organizações**. 2008. São Paulo: Ágora.
7. DRUMMOND, J., SOUZA, A. C.. **Axiograma nas organizações**. Rev. bras. psicodrama, São Paulo , v. 25, n. 1, p. 86-93, jun. 2017 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-53932017000100010&lng=pt&nrm=iso acessos em 05 nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.15329/2318-0498.20170010>.
8. DRUMMOND, J., BOUCINHAS, M. F., NOVAES, M.. **Coaching com Psicodrama**. 2012. Rio de Janeiro: Wak Editora.
9. DUTRA, J.S., **Administração de carreiras. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1996. São Paulo: Atlas
10. ECHEVERRIA, R., **Ética e Coaching Ontológico**.2012. Rio de Janeiro: Qualitymark
11. ECHEVERRIA, R., **Ontologia del Lenguaje**. 1994. Santiago: Universitária
12. FLECHA, B. (org.) **Pontes do Psicodrama**. 2007. Belo Horizonte: do autor.
13. FLEURY, H.J., MARRA, M.M., **Intervenções grupais nas organizações**. 2005. Ed. Ágora. São Paulo.
14. FLEURY, H.J., MARRA, M.M., **Grupos – Intervenção socioeducativa e método sociopsicodramático**. 2008. Ed. Ágora. São Paulo.
15. FLEURY, H.J., MARRA, M.M., **Sociodrama. Um método, diferentes procedimentos**. 2010. Ed. Ágora. São Paulo.
16. FONSECA, J. S. **Psicodrama da Loucura: correlações entre Buber e Moreno**. 2008. Ed. Ágora. São Paulo.
17. FOX, J. **O essencial de Moreno: textos sobre psicodrama, terapia de grupo e espontaneidade**. 2002. Ed. Ágora. São Paulo.
18. GOLDSMITH, M., LYONS, L., FREAS, A. **Coaching. O exercício da liderança**. 2003. Rio de Janeiro: Campus
19. GONÇALVES, C. S. Wolff, ALMEIDA, W. C. **Lições de Psicodrama e Introdução ao Pensamento de J. L . Moreno**. 1988. São Paulo: Ágora.

20. HALL, L.M. **Coaching de grupo e equipe. Meta-coaching.** 2014. Rio de Janeiro: Qualitymark
21. MACEDO, K. B. et al. **Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás.** Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v.8, p. 29-42, dez. 2005 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172005000100003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 29 out. 2017.
22. MARTÍN, E. G. J. L. **Moreno: Psicologia do Encontro.** 1978. São Paulo: Livraria Duas Cidade.
23. MEZHER. A. **A ética nos grupos: contribuição do psicodrama.** 2002. São Paulo: Ágora
24. MONTEIRO, R. F. **Técnicas básicas do psicodrama.** 1998. São Paulo: Ágora.
25. MORENO, J.L. **Fundamentos do Psicodrama.** 1959. São Paulo: Ágora / Daimon.
26. MORENO, J.L. **Psicoterapia de grupo e psicodrama.** 1959. São Paulo: Editorial Psy.
27. MORENO, J.L. **Psicodrama.** 1975. 17a Ed. São Paulo: Cultrix.
28. MORENO, J.L.; **Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, da psicoterapia de grupo e do sociodrama.** 1953. Edição do Estudante. São Paulo: Daimon
29. MORENO, Z. T.; **A realidade suplementar e a arte de curar.** 2001. São Paulo: Ágora
30. SAMPAIO, M. E. C. **Empreendedores e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre comportamento alimentar.** 2010. Dissertação (Mestrado em Nutrição Humana Aplicada) – Nutrição Humana Aplicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
31. SAMPAIO, M. E. C. **Atitude Empreendedora: descubra com Alice seu país das maravilhas.** 2014. São Paulo. Ed. Senac.
32. SENGE, P.; **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 1990. Rio de Janeiro: Best seller.
33. TAMAYO, A., MENDES, A. M., DA PAZ, M. G. T.; **Inventário de Valores Organizacionais.** Estudos de Psicologia (Natal) Volume 5 número 2, p. 289-315, 2000. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000200002&lng=en&nrm=iso>. Acess on 29 Oct. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>.
34. VALCARCE, P.A. **Axiología y Psicodrama.** Anais do 1º Congresso Ibero-americano de psicodrama. 1997. Salamanca: Universidade de Salamanca.
35. WECHSLER, M., P. F. **Pesquisa e Psicodrama.** Revista Brasileira de Psicodrama. Vol.15, nº2, 2007.

36. WILLIAMS, A. **Psicodrama Estratégico**. 1994. São Paulo. Ed. Ágora.
37. WOLK, L. Coaching. **A arte de soprar brasas**. 2008. Rio de Janeiro: Qualitymark
38. WOLK, L. Coaching. **A arte de soprar brasas em ação**. 2012. Rio de Janeiro: Qualitymark
39. YOZO, R. Y. K. **100 Jogos para grupos: uma abordagem para empresas, escolas e clínicas**. 1995. São Paulo: Summus Editorial.