

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**SOCIEDADE DE PSICODRAMA DE SÃO PAULO**

**CONVÊNIO SOPSP/PUC SP**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU ESPECIALIZAÇÃO**

**FORMAÇÃO EM PSICODRAMA**

**ANDRESSA PEREIRA MIIASHIRO**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PSICODRAMA NO DESENVOLVIMENTO DO PAPEL  
DE LÍDER: A AUTOAVALIAÇÃO SOCIOMÉTRICA NAS AÇÕES DE  
ASSESSMENT E COACHING**

**MONOGRAFIA**

São Paulo - 2013



**Andressa Pereira Miashiro**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PSICODRAMA NO DESENVOLVIMENTO DO PAPEL  
DE LÍDER: A AUTOAVALIAÇÃO SOCIOMÉTRICA NAS AÇÕES DE  
ASSESSMENT E COACHING**

Monografia apresentada  
ao Curso de Pós-Graduação  
Lato Sensu: Formação em Psicodrama  
do Convênio SOPSP/PUCSP como  
requisito parcial para a obtenção do  
título de Psicodramatista- Foco Sócio-educacional

Orientadora: Didata Supervisora Yvette Datner

São Paulo - 2013

## Ficha Catalográfica

MIASHIRO, A. P.

As contribuições do psicodrama no desenvolvimento do papel de líder: a autoavaliação sociométrica nas ações de assessment e coaching. / Andressa Pereira Miiashiro. São Paulo, 2013. Monografia (Psicodrama – Nível I) – SOPSP/PUC SP

Orientador (a): Profª Yvette Datner

*“Uma resposta provoca uma centena de perguntas”*

*Jacob Levy Moreno*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço imensamente meu pai pelos valores transmitidos, importantes para a minha matriz de identidade e meus diversos papéis que foram brotando e que ainda continuarão no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço meu parceiro, marido e amigo Gustavo, pela paciência, escuta e participação em todos os trabalhos que me envolvo e abraço, sempre me incentivando a seguir meus sonhos e vibrando comigo a cada conquista.

Yvette Datner, Psicodramatista Didata Supervisora, coordenadora e membro do corpo docente do curso de formação em Psicodrama – Convênio SOPSP/PUCSP, minha orientadora, que com certeza me acompanhou em aulas, supervisões e em outros encontros, não só a construção desta monografia, mas também do meu papel como psicodramatista.

As pareceristas da banca, que enriqueceram meu olhar com contribuições profundas e valiosas: Andréa Cláudia de Souza Psicodramatista Didata Supervisora, Mestre em Psicologia da Saúde e Doutorando em Psicologia e Mara Sampaio, Psicodramatista Didata Supervisora, Mestre e membro do corpo docente do curso de formação em Psicodrama – Convênio SOPSP/PUCSP.

Finalizo meus agradecimentos a todos profissionais da SOPSP que me apresentaram a metodologia e também a todos da Potenciar Consultores Associados, que vem me acompanhando através da amizade, parceria e ensinamentos.

## RESUMO

Através das experiências vividas durante a pesquisa foi identificado como o Psicodrama pode contribuir em ações de assessment e coaching no desenvolvimento do papel de líder na empresa.

A metodologia de pesquisa adotada é de caráter qualitativo, utilizando a Sociometria, com o emprego do conceito e ação: átomo cultural e da técnica psicodramática: inversão de papéis, com o intuito de possibilitar que o líder pudesse entrar em contato consigo mesmo, através de diversos ângulos de percepção via seus papéis complementares, obtendo uma autopercepção de seu papel de líder.

Para respaldar teoricamente este trabalho foram utilizados conceitos sociométricos relacionados à sociometria, átomo cultural, teoria de papéis e inversão de papéis. Serão compartilhados casos para evidenciar como foram empregadas.

Palavra chave: sociometria, psicodrama, átomo cultural, inversão de papéis.

## **ABSTRACT**

The main goal of this academic work is sharing as Psychodrama may contribute to the assessment and coaching process during the leaders development project.

The research methodology used was qualitative, using Sociometry through psychodramatic techniques such as, cultural atom and role play, in order to enable the leader gets in touch with himself through his complementary roles, thus obtaining a self-perception of his role as a leader.

To endorse this academic work, it was utilized socionomic concepts related to sociometry, cultural atom, role theory and role reversal.

I will share cases to prove how the techniques were applied.

Keywords: sociometry, psychodrama, cultural atom and role reversal.

## SUMÁRIO

Introdução.....	8
1. Assessment e Coaching.....	11
2. Cenário Atual.....	12
3 História de Moreno e o Psicodrama.....	17
3.1 O Homem Moreniano para o Psicodrama .....	20
3.1.1 Espontaneidade e Criatividade .....	21
3.2 Conserva Cultural.....	22
4. Socionomia.....	24
4.1 Psicodrama.....	24
4.1.1 Sociodrama.....	26
4.1.2 Sociometria.....	27
5 O Átomo Social.....	30
5.1 Átomo Cultural.....	32
6 O conceito de papel no psicodrama.....	33
6.1 Teoria de Papéis.....	35
7 Matriz de Identidade.....	38
8 O Ambiente Corporativo – Grupos.....	41
8.1 Papel do líder na Organização.....	44
8.1.1. Aprendizagem Organizacional.....	48
9 Contribuições do Psicodrama no Meio Organizacional.....	51
10 Metodologia de Pesquisa.....	53
11 Desenvolvimento do Trabalho.....	56
11.1 Assessment – Casos.....	56

<b>11.1.1 Coaching – Casos.....</b>	<b>66</b>
<b>12 Considerações Finais.....</b>	<b>70</b>
<b>Referência Bibliográfica.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>78</b>

## INTRODUÇÃO

Ao iniciar este trabalho, lembrei-me da professora Ana Lúcia da minha graduação de psicologia que dizia: -” quando forem fazer um trabalho, pensem em algo que os incomode”. A sala achou estranha aquela recomendação, pois como poderíamos nos debruçar em um trabalho que justamente nos trouxesse incômodo. Neste momento, ela trouxe a metáfora da pérola, a qual resumidamente diz, que a entrada de um grãozinho de areia na ostra, é o bastante para incomodá-la, e com isso ela envolve este grão com uma substância, que aos poucos e a cada dia, aquele grão se torna uma linda e delicada pérola.

A sala achou aquela metáfora muito bonita, mas até então não tínhamos entendido o que ela teria a ver com a nossa monografia de conclusão do curso de Psicologia de 2005. Ainda com paciência, a professora explicou que deveríamos escolher assuntos que nos incomodassem, a ponto de nos envolvermos, não só pela obrigação da entrega, mas também pelo interesse do assunto, e que fosse algo que realmente mexesse conosco. Esta marcante aula foi finalizada com a seguinte frase “transforme seus incômodos em pérolas”.

Já se passaram alguns anos, mas esta aula não foi esquecida e a recomendação muito menos, por isso esta monografia vem com o desejo de transformar os incômodos em pérolas.

Incômodo, por ver no cenário organizacional, a dificuldade em se ter ambientes de trabalho com relações saudáveis, espaço de aprendizagem e crescimento participativo e líderes que inspiram.

Vejo até certa banalização das ideias sobre Gestão de Pessoas, Investimento em Talentos, Desenvolvimento Humano, pois o mercado fala da grande importância do olhar para o desenvolvimento humano, mas na prática, observo ainda desencontros através de relações tóxicas, líderes que ainda não se apropriaram da valiosa importância de seu papel, processos de desenvolvimento e aprendizado limitados.

Meu propósito como profissional de RH e Psicodramatista é de procurar ações que estimulem relações saudáveis nas quais as pessoas tenham espaço para

que suas vozes e ideias sejam ouvidas e que se sintam participativas e coresponsáveis pelo seu processo de desenvolvimento profissional.

Para que este ambiente de trabalho seja construído, acredito muito na importância do papel do líder, por isso meu olhar neste momento é voltado para o desenvolvimento de coordenadores e gerentes através de ações de *assessment* e *coaching* utilizando a metodologia psicodramática, pois o líder tem um grande poder de influência e inspiração para aqueles que estão ao seu redor.

Esta pesquisa nasceu também da vontade em querer partilhar minhas ações como psicodramatista no meio organizacional, demonstrando a possibilidade de transformar situações muitas vezes de caráter avaliativo, como ocorre em processos de *assessment*, em um momento de aprendizado para o próprio indivíduo. Acrescento também, como podemos ter sessões de coaching que estimulem a criatividade e espontaneidade do indivíduo, com o intuito de propiciar um espaço de reflexão e ação rumo a novos caminhos.

Ser psicodramatista e profissional de RH, em alguns momentos não são papéis que se equilibram facilmente, em meu dia a dia. Muitas vezes, há roteiros padronizados e cronogramas cronometrados a serem seguidos, com limitações de espaço, estrutura, tempo, mas, aí vem o desafio e o desejo de fazer com que os dois papéis caminhem juntos, para que o burocrático se torne mais vivo, criativo e espontâneo.

Certamente, o Psicodrama tem muito a somar ao contexto organizacional, pois vem ao encontro às demandas dos profissionais de hoje, que não aceitam simplesmente obedecerem e executarem algo que não acreditam e que não faz sentido. Temos profissionais mais qualificados, com mais acesso às informações que buscam compartilhar seja no mundo real, seja no virtual, suas ideias, mas, que para isso, necessitam também de um novo modelo de gestão e de um ambiente que propicie este espaço menos impositivo e mais espontâneo e criativo.

E é diante deste cenário com pessoas que estão aprendendo e se relacionando conforme novas demandas, que é visto a necessidade em se ter líderes preparados que estabeleçam relações que propiciem espaço de crescimento e desenvolvimento para aqueles que estão nas equipes, grupos ou hierarquias.

O Psicodrama traz na sua essência a importância das relações saudáveis e do homem espontâneo e criativo, por isso sua metodologia é aderente às novas necessidades do meio organizacional, valorizando o que o indivíduo já tem de conhecimento, estimulando novas formas de aprendizagem e a saúde das relações.

O objetivo deste trabalho é de compartilhar como o Psicodrama pode contribuir, através da autoavaliação sociométrica em ações de *coaching* e *assessment* no desenvolvimento de líderes.

Desta forma, para que haja o entendimento da discussão entre teoria e prática, segue abaixo a organização do trabalho:

Primeiramente há uma explanação sobre o Cenário Atual, para que se contextualize o cerne deste trabalho.

Em uma segunda etapa é descrita a Metodologia, explicando qual o tipo de pesquisa e técnicas utilizadas.

Em um terceiro momento são desenvolvidas a História e as Teorias do Psicodrama, trazendo conceitos básicos e essenciais para a compreensão da prática.

Em seguida são trazidos temas inerentes ao meio organizacional, espaço onde ocorreu o trabalho.

Após a teoria são apresentados casos práticos e a correlação com a teoria.

E por fim, finaliza-se o trabalho através das Considerações Finais, onde é feito um apanhado geral sobre as percepções do alinhamento da teoria e da prática.

## 1. ASSESSMENT E COACHING

Está cada vez mais crescente a necessidade em se investir em gestão de pessoas e programas de desenvolvimento profissional no contexto organizacional por meio de ações de *assessment e coaching*:

O *assessment* é um mapeamento comportamental, realizado através de testes, inventários e entrevistas, que busca mapear os pontos fortes e pontos a desenvolver do profissional para fins de seleção, planos de carreira e sucessão. No caso, utilizou-se uma ferramenta definida pela empresa, chamada DISC, que traz um mapeamento com tendências comportamentais.

Após aplicação da ferramenta é realizada uma entrevista com o objetivo de levantar mais aspectos comportamentais e também expectativas profissionais do sujeito dentro da organização. No caso deste projeto, as perguntas da entrevista foram formuladas pela área de RH para levantar estilo de liderança, tomada de decisão, comunicação, delegação, interesses do líder dentro da organização, expectativas de carreira, escolaridade e mobilidade de mudança. Neste projeto o prazo para a realização de cada entrevista foi de 1 hora.

O *coaching* é um processo de desenvolvimento profissional, que apoia o indivíduo a alcançar seus objetivos de forma assertiva e sustentável. É um processo de parceria entre o coach (profissional) e o coachee (cliente) com começo, meio e fim, organizado entre diagnóstico da necessidade, plano de ação e fechamento.

“O *coaching* auxilia o desenvolvimento do papel profissional, para que seja possível elevar padrões de conhecimentos, habilidades e atitudes...” (DRUMMOND e SOUZA, 2008, p. 124).

O programa acontece em uma média de 10 sessões, com duração de 1h30 por encontro.

## 2 CENÁRIO ATUAL

Vive-se atualmente em um novo cenário nas organizações, onde o índice de desemprego caiu e a preocupação em reter as pessoas está aumentando. Sabe-se da necessidade de retenção de talentos, mas ainda é um desafio para muitas empresas e principalmente para o RH , como fazê-lo na prática.

Empresas concorrem entre si buscando oferecer bons salários e benefícios. No entanto, hoje, as pessoas não buscam somente isto. Buscam um bom ambiente de trabalho, a possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem, mas para que este contexto seja viável é importante que haja líderes qualificados.

As gerações atuais buscam trabalhar em empresas, que lhe tragam desafios, aprendizado, pois buscam um espaço onde possam se posicionar, darem ideias, serem ouvidos, ou seja, querem participar, e não somente cumprir ordens. Por conta disto, bons salários e benefícios são atrativos sim, mas só eles não retêm.

Não se trata apenas da geração Y, mas dos profissionais que hoje buscam no trabalho uma forma de satisfação, e que não o veem mais como sinônimo de algo árduo ou somente uma fonte de renda, pois percebem o trabalho como uma forma de aliar o que gostam de fazer, sem perder a qualidade de vida, investindo também seu tempo para outras esferas das suas vidas.

Conforme definição de Marques (2012) Geração Y, é uma geração constituída por pessoas nascidas a partir de 1978. De forma geral trazem respostas rápidas utilizando a tecnologia, até por que nasceram e foram criadas com diversas tecnologias ao seu redor, Os adultos desta geração buscam qualificação e uma boa formação, principalmente voltados a estratégia e inovação. No dia a dia do trabalho, não costumam ter medo de trocar informações e compartilhar experiências, são dotados de grande capacidade de inovação.

A revista Você S.A de junho de 2012 traz a matéria: “ Adeus Trabalho Chato” escrito por Caroline Marino, que traz um estudo feito pela consultoria Accenture constatando que mais da metade de homens e mulheres estão insatisfeitos com o trabalho, por não gostarem das condições oferecidas. A professora Sherry Sullivan, doutora em Administração de Empresas da Universidade Bowling Green diz:

Há um grupo significativo de homens e mulheres se revoltando contra um ambiente de trabalho ruim, que impede que eles encontrem autenticidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou algo que supra suas demandas por desafios. (SULLIVAN apud MARINO, 2012, p. 33)

Nesta matéria fala-se dos movimentos que os profissionais e as empresas estão fazendo em busca das melhores condições de trabalho. Zanini (apud MARINO, 2012), professor da FGV RJ e FDC comenta que as relações de trabalho estão mudando, pois hoje as empresas estão se deparando com funcionários mais esclarecidos, que não são mais como os trabalhadores antigos que aceitavam ordens, o profissional atual quer diálogo e transparência. O contrato de trabalho antes baseado na autoridade está saindo de cena, para dar lugar a acordos que têm o consenso como ponto de partida. Zanini reforça: “em outras palavras, o jogo tem de ser bom para todo mundo” (apud MARINO, 2012, p. 37).

Casado (apud MARINO, 2012), professora da FIA-USP explica que as relações de trabalho tradicionais estão sendo colocadas em cheque, e aquelas empresas que não perceberem vão perder seus melhores profissionais: “As organizações devem repensar o trabalho para que ele propicie autenticidade, balanço e desafios a quem trabalha” (p. 41).

Este novo contrato é esperado não somente para as questões burocráticas, relacionadas à carga horária, salário, mas também para as relações do dia a dia, pois as pessoas querem se sentir atuantes e participativas e não somente executoras.

Crê-se que as novas gerações vestem a camisa sim, embora seja ouvido de muitos líderes frases como, “esta nova geração não é comprometida, não veste a camisa”. Vestem a camisa quando se sentem atuantes e responsáveis, e para isto a empresa deve estar atenta à necessidade de seus colaboradores, para que seja repensado como serão resignificadas as relações entre as pessoas dentro da organização. Portanto, é necessário um novo espaço, um ambiente que seja propício a um novo formato de aprendizagem, comunicação e relacionamento.

Há muitos líderes ainda resistentes a estas ideias, mas tudo mudou fora da empresa também, por exemplo, as crianças tem outro tipo de relação com os seus

pais, antes elas obedeciam pelo medo, hoje questionam e querem saber o porquê devem ou não fazer tal coisa, mais tarde quando vão para a escola a figura de autoridade do professor também já é vista de outra forma, então obviamente quando iniciam na empresa há o estranhamento em vestir a camisa diante de um líder que não propicia o mínimo de diálogo.

Fica evidente a importância das organizações estarem com o seu olhar voltado para a qualidade das relações dentro da empresa, já que atualmente o bom relacionamento, bom ambiente de trabalho, o espaço para aprendizagem e desenvolvimento são pontos imprescindíveis para os profissionais escolherem trabalhar e se manter na organização.

Gramigna (2007), diz que com a globalização exige-se que os olhares estejam voltados para os resultados, e como o conhecimento e as habilidades das equipes são importantes para este processo, as pessoas encontram-se em alta. Explica que as empresas que possuem vantagem competitiva estão com sua atenção voltada para gestão de pessoas, já que é muito comum ver empresários investirem altos valores em avanços tecnológicos, mas por outro lado não conseguem rentabilidade, já que não fizeram o mesmo com as pessoas.

Gramigna (2007), fala da importância em porque investir nas pessoas:

- Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona.
- Pessoas tem o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa.
- Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente para tal.
- Pessoas são leais àquelas que a respeitam, abrem oportunidades e as valorizam. (GRAMIGNA, 2007, p. 8)

Se anos atrás no período em que se falava de globalização, já se pontuava a importância da gestão de pessoas, certamente hoje com o avanço acelerado das tecnologias, e a expansão do acesso de conhecimento através da internet e redes sociais, é inquestionável que há uma expressiva necessidade de cada vez mais se

pensar em programas de desenvolvimento para funcionários, e principalmente para os líderes.

É de extrema importância ter líderes qualificados e atualizados para lidar com os profissionais atuais, pois muitos ainda se inspiram em um modelo de liderança autoritário, impositivo e de centralização de conhecimento, perfil que não é um estilo de liderança sustentável e aderente às necessidades dos profissionais atuais seja da geração Y ou não.

Na revista *Você S.A* de junho 2012, Amanda Kamanchek assina a matéria: “Melhor que Mandar”, comenta-se sobre uma nova era do trabalho, com mais conexões e menos hierarquia, onde a capacidade de poder de influência do líder está sendo mais valorizado que a autoridade formal.

Kamanchek (2012) explica que este formato hierarquizado e de poder formal existe até hoje, mesmo nas empresas mais descoladas. Complementa que este formato nasceu no século 19, onde o grande lema era o manda quem pode, obedece quem tem juízo, mas explica que este tipo de gestão não está mais alinhada a dinâmica de trabalho atual. Para alcançar resultados o profissional precisa ter um bom relacionamento com as pessoas que estão ao seu redor, independente de estarem acima ou abaixo da hierarquia. Frisa-se “Mais do que mandar, o profissional precisa ter habilidade de convencer e motivar. A palavra do jogo é influência” (KAMANCHEK, 2012, p. 61).

Nos dias atuais há a necessidade dos líderes se reinventarem para acompanharem o novo contexto, onde o mandar e o impor são substituídos pelo convencer e motivar.

Antes, o grande foco estava voltado para a produção, havia a preocupação literal com a “mão de obra”, e era comum ouvir frases como: “você é pago para fazer e não para pensar”. Hoje, as empresas estão em busca de talentos, pessoas que pensam, tragam contribuições e façam a diferença.

É neste momento social em que a era do conhecimento, associada às tecnologias, às redes sociais, estão impulsionando novos acordos, novos tipos de relações e um jeito novo de aprender que ainda está se firmando. Ainda não são

muito bem conhecidas as regras, mas certamente as mudanças ao nosso redor são nítidas.

### 3 HISTORIA DE MORENO E O PSICODRAMA

Para contextualizar a história de Moreno e do Psicodrama, este capítulo será composto pelas contribuições da obra de Marineau (1992) que relata a vida de Moreno do início ao fim, e o surgimento do Psicodrama.

Descreve-se o início do nascimento de Moreno, fato que ilustra contradições e incertezas sobre a construção de sua identidade. O nascimento de Moreno está relacionado a lenda, simbolismo e anonimato. Não se tem ao certo a data e local de seu nascimento, há informações que descrevem o ano de 1889 outras 1892, quanto ao lugar de nascimento há indícios que apontam para a casa de seus pais e outros descrevem seu nascimento em um navio no Mar Negro. Essas informações incertas de certa forma foram usadas por Moreno para assegurar seu anonimato possibilitando seu desprendimento a uma única nação.

A descendência de Moreno e a sua configuração familiar também foram elementos importantes para a constituição de seus valores, crenças e religião. O pai de Moreno chamava-se Moreno Nissim Levy e nasceu em Plevna cidade pertencente à Turquia, e sua mãe Paulina Iancu possuía ascendência de serfardins. Sua mãe teve um grande papel na visão mística de Moreno, pois era descendente de judeus, mas também tinha ligações com os valores cristãos, ela de certa forma reforçava a tendência megalomaniaca de seu filho, devido à profecia dita por uma cigana quando Moreno ainda era criança, que dizia que ele teria no futuro uma importante missão para o mundo.

Para ilustrar a crença religiosa de Moreno recordam-se suas brincadeiras quando menino, como o episódio em que convidou seus amigos para brincar, Moreno era Deus e seus colegas os anjos, brincadeira que resultou para Moreno um braço quebrado durante sua tentativa de um voo, já que imaginava que era Deus.

Esse episódio foi marcante na vida de Moreno, fala-se que esta situação foi seu primeiro ato psicodramático, era neste momento protagonista e diretor de sua própria cena.

Em sua adolescência, Moreno experimentou grande rebeldia, mostrava uma visão crítica quanto ao casamento, devido à própria configuração familiar que assistia, demonstrava crítica ao sistema escolar, político e social. Certamente, foi

seu perfil indagador que o impulsionou para vertentes até então não exploradas no campo médico e acadêmico.

Moreno, ingressou para a Universidade de Viena em 1909, espaço que lhe concedeu importantes vínculos, como o de Chaim Kelmer. Junto a Chaim foi criado a Religião do Encontro e a Casa do Encontro, espaço que abrigava imigrantes e refugiados.

Neste período Moreno colecionou encontros que foram essenciais para a construção do psicodrama, como o encontro com Freud, com as crianças no parque, com Elisabeth Bergner, o encontro com testemunhas em tribunais, com prostitutas, entre outros. Foram através desses encontros e desencontros que foram surgindo as primeiras técnicas como a inversão de papéis e o duplo.

Posteriormente houve a aproximação de Moreno com o campo literário, sendo marcado pela criação do jornal Daimon. Em Badvöslou ocorreu o encontro com Marianne, definida com sua primeira musa e grande companheira em seus ideais.

Em 1º de abril de 1921 foi inaugurado o primeiro sociodrama, em 1922 ocorreu a primeira apresentação de teatro espontâneo, onde atores encenavam conteúdos trazidos pela própria plateia ou por notícias de jornais, utilizando a técnica do jornal vivo.

Foi em sua ida aos EUA que Moreno conheceu sua segunda musa, Zerka e foi ela que começou a sistematizar os conceitos de sociometria e do psicodrama, deixando assim os ideais místicos em segundo plano.

Em 1936 foi concedido à Moreno a abertura do Beacon Hill Sanatorium, pequeno hospital onde tornou seu laboratório de ideias e hipóteses. Neste espaço, Moreno criou o palco que desejava e conduziu dramatizações utilizando alguns dos instrumentos do psicodrama como espelho, inversão de papéis, duplo, solilóquio, etc.

Abaixo uma breve explicação das técnicas citadas, conforme glossário de termos moreniano da obra de Marineau (1992):

Duplo: pessoa que desempenha um papel ou um aspecto do papel do protagonista. O protagonista às vezes necessita de uma pessoa que

o substitua, que desempenhe por ele, que “duble” por ele. Essa pessoa, ego auxiliar, pode ser tanto um terapeuta treinado, quanto um participante do grupo. (p. 166)

Espelho: o diretor poderá usar a técnica do espelho, que consiste essencialmente em o protagonista ser solicitado a ficar sentado a observar um ego auxiliar representá-lo por meio de palavras e de dramatização. O ego auxiliar repete a cena do protagonista copiando seu comportamento, e tenta expressar seus sentimentos em palavras e movimentos mostrando “como que num espelho”. (p. 167)

Inversão de Papéis: um participante de um psicodrama ou de um sociodrama, especialmente o protagonista, troca papéis com alguém para adquirir perspectiva e olhar para a situação do ponto de vista do outro. (p. 167)

Solilóquio: um protagonista compartilha pensamentos ou sentimentos que ele normalmente guarda em seu interior ou então suprime fazendo um aparte. (p. 169)

Os últimos anos de vida de Moreno foram intensos, participações em congressos e a formalização de suas ideias que muitas vezes foram colocadas de forma anônima. Moreno recebeu muitas condecorações, sinal do reconhecimento do mundo científico e terapêutico.

Moreno morreu em maio de 1974 deixando seu legado e sua idealização de um espaço terapêutico dotado de criatividade e espontaneidade.

Pode-se observar como elementos pessoais da vida de Moreno foram imprescindíveis para a construção de sua obra. Moreno era dotado de criatividade e espontaneidade, e acreditava veemente que todos poderiam ter esses elementos dentro de si. Acreditava que todos poderiam ser responsáveis e criadores de suas histórias, por isso estimulava através de dramatizações da ação o desabrochar desses elementos.

Esta obra deixa claro como Moreno acreditava que cada indivíduo pode ser criador de sua história, tendo a autonomia de criá-la e recriá-la.

### **3.1 O Homem Moreniano para o Psicodrama**

A visão de homem moreniano traz ao mesmo tempo riqueza e simplicidade, pois é um olhar de um homem inserido em qualquer esfera da vida, do âmbito familiar ao profissional.

A lente de Moreno esta voltada à ação e relação deste homem e conseqüentemente ao desempenho de seus diversos papéis. Moreno diz “o homem é um jogador de papéis” (FOX, 2002, p. 18), portanto para Moreno apud (FOX, 2002) a saúde mental de um homem está ligada a uma personalidade com uma multiplicidade de papéis e repertório que possibilita atuar de forma correta na hora certa.

Wolff, Gonçalves e Almeida (1988) falam sobre a visão moreniana do homem, como aquele que possui a espontaneidade, criatividade e sensibilidade como recursos. Relatam que estes recursos são inatos ao homem e que estão presentes desde o início do seu desenvolvimento, mas que no decorrer de sua vida, devido a questões ambientais ou sociais, tais recursos podem ser perturbados. Como forma de resgate da espontaneidade, fala-se da Revolução Criadora Moreniana, proposta que visa a recuperação da espontaneidade e criatividade, através da quebra de padrões que automatizam o comportamento humano, denominadas conservas culturais.

Os autores complementam, para que esta quebra ocorra, o homem deve estar integralmente ativo, pois ele é o agente de seu próprio destino. Quando o homem é reduzido a uma peça ou uma engrenagem, sem poder de iniciativa, seu fator E é alienado. “A espontaneidade é a capacidade de agir de modo “adequado” diante de situações novas, criando uma resposta inédita ou renovadora ou, ainda, transformadora de situações preestabelecidas” (WOLFF, GONÇALVES, ALMEIDA, 1988, p. 47). Deve-se frisar que para Moreno o adequado está ligado a um ajustamento do homem a si mesmo.

Como já descrito anteriormente, o homem é um ser espontâneo e criativo, e um está intimamente ligado ao outro, pois é a espontaneidade que dá campo para que a criatividade se manifeste e se atualize.

### 3.1.1 Espontaneidade e Criatividade

“A espontaneidade opera no presente, isto é, 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”. (MORENO, 2008, p. 54)

Moreno (1997) relata que o agente da improvisação seja o ator, pintor ou poeta, não encontram o “estado” de espontaneidade no externo e sim dentro de si. Completa que é algo que aparece e desaparece, não é algo acionado pela vontade consciente, este estado é alcançado como um caminho, é desenvolvido, por isso a importância do aquecimento para o artista improvisador.

Moreno (1997) explica, por exemplo, que quando um ator está no palco desprovido de conserva cultural, certamente necessitará de sua capacidade de improviso, mas para que evoque esta ação será necessário um catalisador, uma inteligência que opera no aqui e agora, acionando assim a espontaneidade. Então, o protagonista é desafiado a responder com certo grau de adequação a uma nova situação ou com uma com certa medida de novidade a uma situação antiga.

Moreno (2008) pontua que no psicodrama a espontaneidade transcende a palavra, e está além de todas as outras formas de expressões como a atuação, interação, fala, dança, canto e o desenho. Ademais, a associação da espontaneidade à criatividade foi um rico avanço, pois são primordiais no comportamento do homem.

“Espontaneidade e criatividade não são processos idênticos ou similares. São categorias diferentes, embora estrategicamente vinculadas”. (MORENO, 2008, p. 51)

Moreno (1997) explica que se esvaziássemos a mente de um homem produtivo e criativo, encontraríamos uma mente repleta de sementes criadoras prontas para diluir as conservas existentes e ativa para criar novas formas, ideias, e inovações. Mas por um outro lado, Moreno pontua que o processo criativo e espontâneo é a matriz e fase inicial para qualquer conserva cultural.

### 3.2 Conserva Cultural

É importante o conceito de conserva cultural, por se tratar de um conceito que circunda e acompanha o homem moreniano.

Para Moreno (1997), a conserva cultural representa o produto acabado, considerado quase como algo sagrado, já que é vista como um conjunto de conceitos e valores geralmente aceitos.

Moreno, explica que de certa forma a conserva cultural funciona como algo que tranquiliza, devido sua forma permanente diante da tradição cultural. Complementa que para os nossos ancestrais a conserva cultural deve ter soado como algo útil, pois era ela que isentava improvisações momentâneas individuais e sociais e assegurava a continuidade da herança cultural, o que por sua vez incentivava cada vez menos as inspirações momentâneas do homem.

Assim, com o declínio da força criadora do homem, as possibilidades de enfrentamento aos problemas de nosso tempo foram se enfraquecendo, surgindo a necessidade da conserva cultural ser reavaliada. Os homens, portanto, foram forçados a dirigirem sua atenção e energia aos fatores de espontaneidade e criatividade, para que pudessem substituir um sistema de valores obsoletos e desgastado por um novo sistema que fosse adequado à nova realidade.

Marineau, por sua vez relata que Moreno: “Via as conservas culturais como barreiras para a criatividade, e esperava substituí-las por novas e espontâneas formas de comportamento”. (MARINEAU, 1992, p.166)

Para Drummond e Souza (2008) a cultura é constituída por comportamentos, crenças e valores que tornam-se pressupostos de como as coisas devem ou não ser e por sua vez a conserva cultural é oriundo desta cultura, mostrando-se como uma parte visível dela. As autoras acrescentam que muitas vezes a conserva cultural valoriza os registros que vem de fora, empobrecendo assim a espontaneidade criadora. No meio organizacional quando limitada somente as regras e normas, acaba restringindo a capacidade criativa e engessando a organização.

A conserva cultural dentro da organização pode estar relacionada às normas e regras institucionais e culturais, como aqueles preceitos infundados para o novo

contexto, mas que as pessoas ainda cumprem por falta de criticidade ou por falta de força ou apoio para ir além da conserva cultural, deixando assim de dar novas ideias e opiniões, atuando com menos espontaneidade e criatividade.

Um exemplo a ser citado é o estilo de liderança impositivo e autoritário, muito valorizado em períodos da época industrial, mas que hoje não é mais sustentável para a atual realidade, já que temos pessoas que não toleram mais serem ameaçadas por líderes que inibem e restringem a possibilidade de uma atuação mais participativa e pensante.

Muitos acreditam que é o líder autoritário que traz resultados, deve-se considerar que este estilo pode até trazer resultados, mas não por muito tempo, pois tende a causar desgastes e desmotivação na equipe. Vê-se que a conserva do estilo de liderança do “você não é pago para pensar” não atende mais as necessidades dos profissionais, devido uma maior preocupação para que os resultados e metas organizacionais estejam consonantes a relações saudáveis.

## 4 SOCIONOMIA

Moreno (1974) desenvolve a sua teoria por meio de um sistema mais geral, a Socionomia, que engloba a sociodinâmica, a sociometria e a sociatria como ramos.

Para Moreno a Socionomia é a ciência das leis sociais; a sociodinâmica é a ciência que estuda a estrutura dos grupos sociais, isolados ou unidos; a sociometria vem do grego medir, portanto é a ciência que mede o relacionamento humano, sendo que o *socius* tem maior relevância que o *metrum*; a sociatria está ligada ao tratamento dos sistemas sociais, *iatria* vem do grego que significa terapêutica.

Estes ramos se interligam e cada um possui uma série de métodos:

A sociometria utiliza métodos sociométricos, principalmente o Teste Sociométrico e o Teste Sociométrico de Percepção. A Sociodinâmica emprega a interpretação de papéis. A Sociatria utiliza principalmente, a psicoterapia de grupo, o psicodrama e o sociodrama. (p. 39)

### 4.1 Psicodrama

Moreno (1997) define psicodrama como a ciência que procura a verdade por métodos dramáticos, e aquela que procura lidar com as relações interpessoais e as ideologias particulares.

Souza e Drummond (2008) definem o psicodrama, como uma metodologia cuja abordagem principal é a investigação das relações humanas, que busca amenizar e administrar os conflitos para estabelecer uma rede relacional mais saudável. Pontuam, que no psicodrama o protagonista vai para a cena com o objetivo de se libertar de conceitos e paradigmas que já não são necessários, remodelando sua matriz para que a espontaneidade flua.

Moreno explica (1997) que em uma sessão psicodramática psicoterápica, o olhar do diretor e dos egos concentram-se no sujeito e nas suas demandas privadas, os espectadores por sua vez são afetados conforme a afinidade de suas próprias problemáticas e do sujeito central. O objetivo do diretor no psicodrama, mesmo que em grupo, é trabalhar os aspectos privados de cada um, para isto o público é organizado de acordo com uma síndrome mental que representem algo em comum. A abordagem grupal no psicodrama é usada para atingir mais de um indivíduo de

forma terapêutica em uma mesma sessão, pois neste caso o grupo é focado em indivíduos privados, tornando-se assim em grupo privado.

No caso do contexto empresarial o psicodrama tem foco no papel social e não no privado.

Moreno (1974) define os cinco instrumentos do método psicodramático: cenário, protagonista, diretor, ego-auxiliar e plateia.

O cenário pode ser um palco ou um espaço delimitado para a ação dramática; o protagonista é aquele que representa a si mesmo e o seu próprio mundo, é o sujeito que desempenha um papel ou o paciente nos processos psicoterápicos; o diretor pode ter três funções ser diretor de cena, terapeuta e analista; ego auxiliar tem significativa função para o diretor como reforço na compreensão e tratamento e para os pacientes. Atuam como figuras/personagens ou papéis reais ou simbólicas de seus dramas; o público pode auxiliar o paciente como uma caixa de ressonância e também pode se tornar um paciente.

No processo sócio educacional nas organizações o protagonista pode ser o funcionário, neste trabalho, foram os coordenadores e gerentes e no caso do diretor, foi uma profissional da área de RH psicodramatista. Portanto, neste contexto não há pacientes e terapeutas.

Além dos cinco instrumentos, uma sessão psicodramática possui três fases.

Moreno (1974) aborda o aquecimento, a representação ou dramatização, e a participação terapêutica do grupo também chamada como compartilhar.

Há o aquecimento para preparar o grupo para a busca de um problema comum e de um protagonista que represente a demanda do grupo. E há o aquecimento do sujeito para que represente dramaticamente, para isto o sujeito é estimulado através de diversos métodos, como solilóquio, autoapresentação, troca de papéis, não com o objetivo de transformá-lo em um ator teatral, mas sim de estimulá-lo a ser no cenário o que ele é na sua profundidade.

A representação propriamente dita ou dramatização, é o momento em que o protagonista através da realidade suplementar resgata sua espontaneidade, interioriza pessoas da sua vida, através de inversões de papéis e descobre muito

sobre si mesmo. “Seu próprio eu tem a oportunidade de se reencontrar e se reordenar; de reestruturar...” (MORENO, 1974, p. 112).

Por fim no compartilhar, o grupo externaliza seus sentimentos e histórias semelhantes vivenciadas pelo protagonista, há nesta fase a catarse de grupo.

Moreno (1974) ressalta, que existem vários métodos psicodramáticos como o psicodrama terapêutico, axiodrama, sociodrama e jogo de papéis, psicodrama didático, psicodança, psicomúsica e outras formas.

O psicodrama traz a possibilidade de o sujeito sentir o quanto sua espontaneidade e criatividade estão sendo resgatadas e exaltadas, pois através da experenciação ele pode ver o quanto suas ações estão arraigadas por conservas culturais que às vezes o distanciam das suas reais potencialidades.

Na organização, o psicodrama possibilita que os sujeitos reflitam e revejam as suas ações, percebendo o quanto estas estão respondendo adequadamente a um estímulo interno, que esta dentro de si, o quanto estão respeitando seus valores, suas potencialidades e limites sem deixar de olhar os estímulos externos, que é o meio social.

Datner complementa com sua visão organizacional que o método psicodramático atua na saúde das relações, nas empresas, organizações, instituições, famílias e comunidades. “Trata-se do Ser em relação com outras pessoas, outros Seres, por meio dos papéis em ação” (DATNER, 2006, p. 37).

Desta forma, fica evidente que o método psicodramático pode ser usado além do espaço psicoterápico, tratando do individual, pois nas organizações ele pode ser utilizado trabalhando o papel social.

#### **4.1.1 Sociodrama**

Moreno define Sociodrama “como um método de ação profunda que trata das relações intergrupais e das ideologias coletivas.” (MORENO, 1997, p. 411).

Acrescenta que o principal sujeito no sociodrama é o grupo, o qual pressupõe-se que são formados por papéis sociais e culturais, que de certa forma, todos compartilham. No sociodrama as pessoas não são vistas pelos seus

conteúdos privados, e sim como representantes de uma cultura, desta forma, não convém saber quem são os indivíduos, pois o olhar é voltado para o grupo, já que é ele que pode resolver seus próprios problemas.

Quanto à catarse, Moreno (1997) explica que a catarse no sociodrama se diferencia da catarse no psicodrama, pois no psicodrama são tratados os problemas pessoais, e o objetivo é a catarse pessoal, já no sociodrama o sujeito não é mais sujeito, é um grupo.

Drummond e Souza (2008) através da experiência organizacional concordam e reforçam quanto ao que Moreno explana que o grande objetivo deste método é o estímulo da catarse coletiva de problemas sociais, permitindo a análise das origens das tensões e dos conflitos intergrupais.

Wolff, Gonçalves e Almeida, explicam que catarse de integração é:

a mobilização de afetos e emoções ocorrida na sua interrelação, tética ou transferencial, de dois ou mais participantes de um grupo terapêutico, durante uma dramatização. Possibilita a um ou mais desses participantes a clarificação intelectual e afetiva das estruturas psíquicas que o(s) impedem de desenvolver seus papéis psicodramáticos e sociais, abrindo-lhe (s) novas possibilidades existenciais. (WOLF, GONÇALVES E ALMEIDA, 1988, p. 82).

Souza e Drummond (2008) descrevem que o sociodrama investiga as relações grupais, as vincularidades das relações, e trabalha como essas vincularidades são representadas através dos papéis sociais desempenhados pelas pessoas no dia a dia. Finalizam explicando que o objetivo do sociodrama é trabalhar os papéis sociais, a sua atuação e a coresponsabilidade no contexto social.

#### **4.1.2 Sociometria**

Moreno (1994) expõe a definição etimológica do latim e do grego para falar do termo sociometria, sendo “metrum” como medida e “socius” como companheiro. Desta forma, é dada a solução entre a antiga dicotomia entre qualitativo e quantitativo dentro do método sociométrico, considerando o aspecto qualitativo da estrutura social e as operações quantitativas, tratando assim os dois aspectos juntos, como unidade.

O método sociométrico é dividido então em três departamentos de pesquisa, o primeiro está ligada a sociometria dinâmica ou revolucionária focada com os problemas de mudança social, a segunda definida como sociometria diagnóstica focada com a classificação social e a terceira a sociometria matemática.

Neste trabalho está sendo usado o método da sociometria através da auto avaliação sociométrica, com o intuito de observar como o líder vem exercendo seu papel através da percepção que acredita que as pessoas têm dele.

### **Testes Sociométricos**

Bustos (1979) explana sobre o método do teste sociométrico como um modo de investigação, que visa facilitar a compreensão das redes de vínculos dos grupos humanos e pontua que os seres humanos se relacionam através de três sinais possíveis: positivo (aceitação), negativo (rechaço) ou neutro (ambivalente).

Bustos sinaliza a importância do critério sociométrico para o teste, pois é ele que denomina o objetivo para o qual se escolhe, reforça que quanto mais específico e preciso for o critério, mais rico será o átomo social e as configurações grupais.

No caso do teste de percepção sociométrica são utilizadas seis etapas.

Segue com detalhes cada etapa, conforme Moreno:

Descrevi uma versão do teste sociométrico chamado de “auto avaliação sociométrica”, mas que pode ser melhor chamada de “teste de percepção sociométrica. O indivíduo passa por vários estágios.

Primeiro passo: o indivíduo “esboça todas as situações nas quais encontra-se envolvido no momento e fornece informações sobre todas as pessoas que tomam parte nestas situações, incluindo os papéis que desempenham.

Segundo passo: ele tenta clarificar para si, como se sente em relação a cada uma destas pessoas. Faz de conta que está tomando parte em teste sociométrico e escolhe ou rejeita pessoas, de acordo com preferência ou posição, expressando suas razões.

Terceiro passo: tenta adivinhar o que cada uma dessas pessoas sente em relação a ele e por quais razões.

Quarto passo: tenta adivinhar que tipo de relações estes indivíduos tem um com o outro.

Quinto passo: após terminar a auto-avaliação, pode pedir a alguém que esteja familiarizado com sua situação para avaliá-lo independentemente.

Sexto passo: a validade e confiabilidade dos dados da auto-avaliação sociométrica podem ser determinadas dando a certo grupo de indivíduos um teste sociométrico aberto, imediatamente após terem feito a auto avaliação. Assim o conhecimento intuitivo do individuo sobre seus status sociométrico pode ser comparado a fatos objetivos da expressão que outros fazem sobre ele, ou seja, seu verdadeiro status sociométrico (MORENO, 1994, p. 249).

## 5. O ÁTOMO SOCIAL

Moreno (2008) relata que o Átomo Social vem da física, como definido pelo cientista Demócrito que o designa como a menor partícula do universo físico. Já no Psicodrama o átomo é visto como a menor unidade funcional dentro de um grupo social, onde é possível identificar um conjunto de atrações, repulsões e indiferenças. Enquanto cada pessoa é foco de numerosas atrações e repulsões, ela também é foco de numerosos papéis que se relaciona, se vinculam com outros contrapapéis, tendo conseqüentemente, cada pessoa um conjunto de papéis, que por sua vez, são contrapapéis de outras pessoas.

“Alguns parceiros relacionam-se com a pessoa central sem que ela os conheça, e podem relacionar-se com alguns outros sem que eles os conheçam. Essa configuração global caracteriza o átomo social” (MORENO, 2008, p.88)

Portanto para Moreno (1994) o átomo faz parte de algo muito maior, pois está ligado às redes sociométricas que aproximam ou distanciam grupos de indivíduos através de seus relacionamentos.

Quanto a uma perspectiva interpessoal Martín (1996) explicita que o átomo expõe todos os indivíduos que uma pessoa se relaciona com ou sem vínculos sentimentais que estão vinculadas a ela ao mesmo tempo. Para Garrido o átomo social traz uma multiplicidade de critérios, relacionando a inserção do eu no grupo e da aceitação do eu pelo grupo. O átomo de cada ser humano, está portanto, em constante variação pois, o ser humano está inserido em um grupo e em uma sociedade, por isso não é imutável, eterno, por ser um entrelaçamento de atrações e rejeições e indiferenças, essencialmente dinâmico.

Martín, explica que após a constituição do átomo social é necessário caracterizá-lo pelas suas qualidades: “Precisamos estudar a intensidade com que o indivíduo é aceito ou rejeitado” (MARTIN, 1996, p. 167), outra qualidade pontuada é a expansividade, que “diz respeito ao número de indivíduos com quem a pessoa se relaciona”. (MARTIN, 1996, p. 168)

Moreno (apud MARTÍN, 1996), completa que “a expansividade não se limita unicamente às pessoas que se relacionam direta e imediatamente com o indivíduo

cujo átomo social estamos estudando, mas abrange também a expansividade que, por seu turno, emana das pessoas” (p. 168)

Mezher (1996) em seu texto sobre átomo social, afirma que são as escolhas que sustentam toda a teoria e a prática sociométrica.

Moreno (apud MARTÍN, 1996), reforça que são os critérios que determinarão o teste sociométrico, permitindo revelar as pessoas com quem um sujeito deseja associar-se.

Assim, o átomo social dependerá da consigna transmitida a partir de um critério real dada a cada sujeito, pois é através delas que as eleições serão realizadas, por exemplo, escolhas, rejeição ou indiferença visando possibilidades ou não de convivência de trabalho em equipe.

Moreno (apud MARTÍN, 1996), propõe também o estudo das motivações que determinam as escolhas do sujeito, questionando, as razões, os motivos o porque se elegeu ou se rejeitou, entendendo assim a vida que pulsa sob os números e sob as linhas do gráfico do átomo social ou cultural.

Moreno (2008) amplia o conceito ao dizer que o átomo social pode ser usado além do padrão atração, rejeição, indiferença, mas também como uma forma de demonstrar o conjunto de papéis que envolvem o átomo.

Wolff, Gonçalves e Almeida (1988) retratam o átomo social como uma técnica psicodramática, pontuando que é frequentemente utilizada em entrevista inicial e diagnóstica. Trata-se de uma autoapresentação específica, quando o protagonista em situação terapêutica apresenta pessoas, em seus papéis, afetivamente significativas do ponto de vista de sua própria subjetividade.

Na organização também pode ser como uma autoapresentação em processos de seleção e em ações desenvolvimento de pessoas, como *assessment*, coaching e treinamento, o qual apresenta a rede de suas relações da complementaridade funcional.

“De uma forma bastante dinâmica, escolhemos ou rejeitamos pessoas, em nosso átomo social, e elas fazem o mesmo em relação a nós: se estamos isolados, nosso status sociométrico é baixo e estamos propensos ao sofrimento” (MORENO

apud Fox 2002, p. 19). Desta forma, Fox (2002) explana que Moreno focou-se muito em melhorar a situação do membro isolado.

### **5.1 Átomo cultural**

Moreno (2008) relata que há duas formas significativas de átomo: o social e o cultural. O social é o que vimos acima e o átomo cultural é constituído quando o sujeito é visto através de seu conjunto de relações entre papéis semelhantes.

Moreno (2008) traz o átomo social militar onde são colocadas as pessoas da rede sociométrica, como o oficial médico, capelão, instrutor, e explica que nesta situação o átomo social é considerado num sentido amplo, pois é visto além dos padrões atração-rejeição-neutralidade, mas sim através do conjunto de papéis que o circunda, sendo considerado assim como átomo cultural. O adjetivo cultural está ligado aos papéis e às relações destes numa dada cultura.

O átomo cultural pode, por exemplo, ser construído por funcionários de um mesmo setor, alunos de uma mesma classe, líderes de uma determinada empresa, que é a situação selecionada neste trabalho.

Martín (1996) reforça que estes papéis estão relacionados à posição sócio cultural que uma pessoa ocupa, pelo seu status ou pelo papel que desempenha. Em uma determinada cultura pode-se estudar qualquer papel, através de suas inter-relações profissionais e afetivas que os implicam.

No caso deste trabalho, utilizou-se o átomo cultural, pois ele foi construído a partir do papel de líder de uma determinada empresa logo em uma cultura específica.

Através do átomo cultural dentro do contexto organizacional pode-se observar como as pessoas se relacionam por afinidade, e outras, por obrigação de se relacionar por questões hierárquicas, e também quais os fenômenos que provocam maior aproximação ou aceitação mútua, rejeição ou neutralidade nas relações entre papéis complementares.

## 6 O CONCEITO DE PAPEL NO PSICODRAMA

Apresenta-se conceito de papel por ele ser um dos eixos da concepção de homem moreniano e também por fazer parte de um articulado sociométrico, que é um dos nortes deste trabalho.

O Homem moreniano é concebido por meio da ação e relação, deste modo, há a necessidade de dar importância a este conceito no meio organizacional, já que é neste cenário que este homem com seu papel profissional e funcional tem a possibilidade de constituir seu papel através de seus papéis complementares, que no caso são seus pares, líderes, subordinados, desenvolvendo e desempenhando seu papel, através da interação com as pessoas que estão em sua rede sociométrica.

Para apresentar este conceito serão citados além de Moreno outros autores como Carlos Rubini, e Yvette Datner.

Moreno (1997), explica que o termo inglês “role” é oriundo do latim “rotula”, relata que este termo foi muito usado na Grécia e Roma Antiga em representações teatrais que eram escritas em “rolos” e lidas aos atores para decorar seus papéis. Esta palavra acabou se perdendo nos primeiros séculos, até a Idade Média, retornando nos séculos XVI e XVII com o surgimento do teatro moderno, no qual os personagens liam suas partes em “rolos” ou fascículos, desta forma as partes cênicas foram definidas como papel ou role.

Moreno ressalta que o termo papel provém do teatro e não da sociologia ou psiquiatria. Sua teoria de papéis possui fortes raízes no teatro, onde Moreno desenvolveu direções terapêuticas e sociais.

O papel é uma forma de funcionamento que o indivíduo assume diante de um momento e de uma situação específica, na qual tanto outras pessoas como eventualmente objetos estão envolvidos. Assim sendo, este conceito une as ciências do homem, como fisiologia, psicologia, sociologia e antropologia em um único plano.

Este conceito flui em todas as esferas da vida, pois se inicia com o nascimento e perdura por toda a vida. Na verdade se dá antes mesmo da palavra,

como os papéis psicossomáticos que estão relacionados à fisiologia do ser e os papéis psicodramáticos que constituem a parte psicológica do eu.

Moreno (1997) define o papel psicossomático como aquele ligado ao indivíduo que come, dorme, enfim os papéis chamados fisiológicos. Já os papéis psicodramáticos estão ligados à imaginação, as possibilidades em inverter papéis, desempenho do espelho e do duplo, como uma chance de viver papéis ainda não vividos e por fim, explana-se sobre os papéis sociais.

O papel pode ser desempenhado por um ator dramático através de uma pessoa imaginária, como o papel de Hamlet, Otelo, Fausto ou Pinóquio e Bambi.

O papel ainda pode ser definido como uma função social desempenhada na realidade social, como policial, médico, deputado. Por sua vez, o papel representa também uma cristalização de todos os papéis vivenciados que desembocam no eu, ego, personalidade.

Segundo Rubini (1995) é através dos papéis sociais que o indivíduo vai incorporando ou é inserido no mundo da realidade, da cultura, dos padrões de conduta, valores, deveres, etc. Inserindo-se em um mundo constituído pela conserva cultural.

Moreno (apud RUBINI, 1995) ora define o papel como função prescrita e assumida pelo indivíduo, ora se refere a uma pessoa imaginária, ora a um modelo para a existência, ora a um personagem da realidade social, ora uma imitação da vida, podendo concluir assim que o papel flui do plano dramático ao social.

Moreno (1997, p. 238), diz “um papel é uma experiência interpessoal e necessita, usualmente, de dois ou mais indivíduos para ser realizado”. Desta forma, Rubini (1995) complementa que o conceito de papel pressupõe interrelação e ação, e é central para a compreensão da teoria e prática do psicodrama. A teoria moreniana sempre se refere ao homem imerso no social, buscando transformá-lo através da relação e ação.

Rubini acrescenta que mesmo havendo diferentes definições e concepções, pode-se notar que os papéis possuem algo em comum, pois são fenômenos observáveis, aparecem nas ações e representam aspectos tangíveis do eu. Além

disto, a teoria psicodramática dos papéis é levada a todas as esferas da existência humana, desde o nascimento e ao longo de toda a vida do indivíduo, enquanto experiência pessoal e participação social. Os papéis psicossomáticos acompanharão o indivíduo ao longo de sua vida, o papel psicodramático ajuda no crescimento mental do indivíduo e o social apoia-se nos dois papéis anteriores.

Para falar de papel no meio organizacional serão feitas referências as citações de Datner (2006) sobre papel profissional e papel funcional.

Papel profissional, “é um dos tantos papéis do conjunto de papéis que a pessoa desenvolve durante a vida. Pertence à pessoa, e não à organização. Esse papel é exercido na ação de trabalhar, independente do cargo assumido” (p. 41)

Para falar do papel funcional Datner faz distinção entre o papel gerencial e o papel profissional, e explica que o papel gerencial é um papel funcional que está associado à determinada descrição de um cargo da empresa.

Desta forma, o papel profissional engloba os conhecimentos técnicos, competências, vivências e experiências de vida da pessoa e também o papel funcional é definido pelo cargo conforme as exigências da empresa.

Diante destas duas dimensões este trabalho, está focado no papel de líder, que possui dentro de si, enquanto composição do papel profissional construído por aspectos técnicos e também comportamentais, e também o papel funcional, que é aquele reconhecido formalmente pela organização, a função descrita no crachá ou no cartão, que no caso são os papéis funcionais de coordenador e gerente.

Acredita-se que uma dimensão está conectada a outra, pois muitas vezes o líder pode ter o papel funcional de coordenador ou gerente, mas não necessariamente ser reconhecido pelo grupo como tal, pois seu papel funcional pode estar em desencontro com as competências técnicas e comportamentais do seu papel profissional.

## **6.1 Teoria de Papéis**

### Role Taking

Em Moreno (1994) define-se role taking como o momento em que a pessoa toma para si um papel completo já estabelecido sem que ela faça qualquer variação no desempenho deste papel.

Para Moreno (2008) assumir um papel é:

estar num papel na própria vida, dentro de seus contextos relativamente coercitivos e imperativos, como por exemplo ser uma mãe, um pai... Os papéis são conservas culturais; eles tem, ou pelo menos simulam ter uma forma acabada. (p. 388)

Wolff, Gonçalves e Almeida (1988) complementam dizendo que quando se toma para si um papel, muitas vezes há uma imitação uma repetição a partir dos modelos disponíveis.

### Role Playing

Moreno (2008) explica que no role playing já há um grau de liberdade.

A fase do role-playing propicia ao individuo experimentar uma dimensão de certa liberdade, pois não é obrigado a representar ou repetir o script do papel organizacional do role-taking tal qual o faz no seu dia a dia, ele pode improvisar, criar alternativas.

### Role Creating

Em Moreno (1994), é definido que é através do desempenho criativo de um papel que o sujeito experimenta alto de grau de liberdade, seja no palco dramático ou na vida.

Entende-se que o role creating pode acontecer, por exemplo, no ambiente organizacional, quando o líder já passou por aquela fase em que desempenhava seu papel somente a partir de uma referência, de um modelo, de certa forma até copiando, e também já passou pela situação em que começou a experimentar novas formas de atuação, até chegar num momento de mais liberdade, espontaneidade e criatividade permitindo-se criar novas formas de atuação.

Vê-se que há a divisão dos papéis, mas eles acabam fluindo entre si, pois eles acontecem na ação, são dinâmicos e vivos, por isso é feita a seguinte

consideração. Moreno (1994) pontua que a tomada de papéis e jogo de papéis tem a mesma origem e fazem parte do mesmo processo, já que são mais que comportamentos, pois estão ligados à ação e fazem parte da mesma configuração e não podem ser claramente separados.

Muitos desempenham seu papel de coordenador e gerente, através de fortes referências de líderes atuais, ou de outros que já passaram em suas vidas. Alguns estão na fase do role taking e copiam um modelo sem refletir se cabe ou não para àquela situação e outros estão entre o role playing e o role creating atuando de uma forma mais espontânea, dando uma resposta mais adequada à uma determinada situação.

E também muitas vezes este mesmo líder que está em uma fase mais criativa e espontânea pode voltar para o role taking diante de determinadas situações, até como uma forma de se apropriar de uma referência para posteriormente colocar sua marca na sua forma de atuação, ou seja, pode-se dizer que as fases dos papéis podem ser cíclicas e dinâmicas.

## 7 MATRIZ IDENTIDADE

Para Moreno (1997) a matriz de identidade é a placenta social da criança, onde mergulham suas raízes, trata-se de um universo primeiramente indiferenciado que o bebê vive antes mesmo de seu nascimento. "O desempenho de papéis é anterior ao surgimento do eu. Os papéis não emergem do eu; é o eu quem, todavia, emerge dos papéis." (MORENO, 1997, p. 25).

A matriz é definida como o primeiro processo de aprendizagem emocional da criança, pois é nesta fase que o bebê estabelece seus primeiros contatos com as pessoas e coisas que o rodeiam.

As associações feitas a partir da matriz darão base para futuros atos combinatórios. Até que ela chegue a novas combinações e desempenho de papéis, ela passará por diversas fases de desenvolvimento, que em alguns momentos se sobrepõem e em outros operam conjuntamente. A matriz norteia e guia, mas aos poucos a criança vai ganhando autonomia e a matriz vai se dissolvendo gradualmente, para que possa fazer novas combinações.

Moreno define em cinco fases de desenvolvimento, a primeira é a fase em que a outra pessoa faz parte da criança; a segunda é o momento em que a criança começa a focar sua atenção na outra pessoa, mas ainda com estranhamento; a terceira consiste na separação das partes; a quarta fase a criança se foca ativamente na outra parte e representa o papel desta e na quinta fase a criança representa o papel de outra pessoa e por sua vez também tem seu papel representado, completando assim o ato de inversão de papel.

Estas fases configuram uma base psicológica, que será um alicerce para todos os processos de desempenho de papéis e para fenômenos como a imitação, identificação, projeção e transferência.

Em segundo momento Moreno resume as 5 fases em três, juntando a fase 2 e 3 em uma única e também a 4 e 5.

Fase 1 situada na Matriz de Identidade Total Indiferenciada é considerada a fase do duplo, representando a indiferenciação o qual a criança precisa de um ego auxiliar para que lhe ajude naquilo que não é possível realizar.

Fase 2 situada na Matriz de Identidade Total Diferenciada, é vista como a fase do espelho, nesta fase existem o momento de concentrar o olhar em si e esquecer o outro, e concentrar-se no outro e esquecer-si de si. Esta fase é definida como espelho pelo fato da criança se estranhar no espelho, enxergando outro bebê.

Fase 3 situada na Matriz de Brecha entre Fantasia e Realidade, é o momento da inversão de papéis, o qual primeiramente há a tomada de papel para em seguida haver a inversão.

Quanto à tomada de papel e inversão de papel, Wolff, Gonçalves e Almeida (1988), e também Perazzo (2010), contribuem com mais pontuações sobre o tema, já que a inversão de papéis é o eixo dos casos práticos apresentados nesta monografia.

Wolff, Gonçalves e Almeida (1988), descrevem a inversão e tomada de papéis desta forma:

No psicodrama a técnica de inversão de papéis consiste em seu protagonista tomar o papel do outro e este tomar o seu papel. Dessa forma só há uma verdadeira inversão de papéis quando as duas pessoas estão realmente presentes. Quando o papel a ser representado é do mundo interno do protagonista, o que ocorre é uma inversão incompleta ou simplesmente tomar o papel do outro, denominação que julgamos mais precisa. (p. 89)

Perazzo (2010) por sua vez traz uma outra percepção quanto a tomada de papel e inversão de papel:

se na cena a troca de lugar com um outro qualquer ocorre, isso será sempre uma inversão de papel. Não importa se com as pessoas de verdade ou com egos auxiliares ou com companheiros de grupo; se bem realizada ou mal realizada; se com fina percepção ou com percepção zero. Sempre será uma inversão de papel e assim será chamada. (p. 159)

Perazzo (2010) faz menção a noção de encontro, que é o que possibilita uma pessoa se colocar no lugar da outra, por isso acredita que uma inversão de papel independente da sua profundidade não deve ser chamada de tomada de papel

Nas situações práticas deste trabalho, foram realizadas inversões de papéis, em situações em que o líder teve a oportunidade de se colocar no lugar de pessoas significativas da sua rede sociométrica funcional, com o intuito de entrar em contato com o seu papel de líder através da possibilidade de assumir por um instante o papel do outro escolhido por ele, viabilizando a reflexão de como vem exercendo seu papel de líder.

## 8 AMBIENTE CORPORATIVO - GRUPOS

Quando se faz menção ao ambiente corporativo, é importante pensar qual a cultura que rege uma determinada organização.

“Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais” (ROBBINS, 2005, p. 375).

O autor explica que a cultura possui diversas funções dentro da organização, primeiramente ela diferencia uma organização das outras. Segundo, ela proporciona senso de identidade aos integrantes da organização. Terceiro, estimula o compromisso quanto a algo maior, além dos interesses individuais. Quarto, procura estimular a estabilidade social, o status quo, fornecendo informações para que os funcionários saibam o que devem fazer e falar. Quinto, a cultura tem a finalidade de sinalizar a direção e orientar as atitudes e comportamentos das pessoas.

Robbins define “a cultura define as regras do jogo: A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda a organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento, no dia a dia do trabalho...” (ROBBINS, 2005, p. 378).

Cultura, portanto está associada a algo maior, tem conteúdos explícitos e implícitos, como por exemplo, aquelas regras que ficam no ar, que não são ditas, mas as pessoas sabem o que é esperado em determinadas circunstâncias.

A cultura é viva, e é composta por grupos. Weil e Tompakow (2005) definem grupo social como pessoas que se encontram com foco em um objetivo comum. Explicam, que o grupo pode compor-se espontaneamente, como crianças em um parque, ou de forma organizada e planejada, como pessoas em um escritório.

O grupo por sua vez, é constituído por pessoas com suas singularidades e particularidades, cada um com suas características, suas histórias, sonhos, ambições, cada um com seu plano de carreira, cada um enxergando o trabalho de uma forma, às vezes um como uma obrigação, o outro como uma realização, mas independente das particularidades dentro do meio organizacional todos estão focados para um objetivo comum, conforme as diretrizes da empresa.

Certamente se não fosse por este objetivo comum, não teríamos um grupo de trabalho e sim várias pessoas situadas em um mesmo local, sem nortes e diretrizes, cada uma olhando para um lado, e dificilmente chegando a algum lugar e trazendo algum retorno para a organização.

Segundo Pichon-Riviere (apud WEFFORT, 1997) grupo é:

um conjunto de pessoas movidas por necessidades semelhantes se reúnem em torno de uma tarefa específica. No comprimento de desenvolvimento das tarefas, deixam de ser um amontoado de indivíduos, para cada um assumir-se enquanto participante de um grupo como um objetivo mútuo. (p. 17)

A riqueza da formação dos grupos está na articulação e entrecruzamento das particularidades de cada indivíduo com os demais. Pichon-Riviere (apud WEFFORT, 1997) comenta que cada participante de um grupo é diferente, pois cada um exercita seu modo de ser, reforçando assim que mesmo existindo um objetivo comum, cada um tem a sua identidade.

Os grupos nas organizações vão se formando assim, considerando a individualidade de um e de outro, já que para cada tarefa será necessário um determinado perfil, por isso reforça-se o quanto a diversidade é importante para um grupo.

Como cada indivíduo tem sua identidade, seu jeito de ser, cada grupo dentro da organização também tem o seu, por exemplo, é comum olhar a área A e observar como trabalham, se vestem, como se relacionam, como se comunicam e olhar a área B é observar que são diferentes da A, e dizer, por exemplo, a área A é mais informal, com pessoas mais comunicativas e dizer que a área B é mais formal, mais séria.

Além da identidade do grupo, deve-se lembrar da dinamicidade que possui, Datner explica: “Os grupos são “entidades vivas” que se movimentam, comunicam, agem, avançam ou recuam, enfim, estão sempre expressando um momento” (DATNER, 2006, p. 29). A autora, trata da importância em se compreender o grupo a partir de como se dão os relacionamentos entre os profissionais, os sentimentos, pensamentos e identificar como cada postura identifica o perfil de cada grupo.

Conforme a abordagem moreniana, Datner (2006) também aborda as forças que constituem um grupo, são elas: aceitação, rejeição e a indiferença.

Estas forças fazem pensar no átomo social, como se um grupo fosse constituído por uma teia de átomos, já que este é constituído por pessoas.

Datner sintetiza “as relações são altamente dinâmicas, ora teremos aceitações mútuas entre duas ou mais pessoas, que serão por sua vez, como par, trio ou outro formato, [...]. Outras vezes, teremos dois subgrupos que podem se rejeitar, serem indiferentes ou se complementar. E até formar um grupo único pela aceitação e complementaridade de diversos critérios” (DATNER, 2006, p. 32).

Na organização os grupos são vivos e dinâmicos, pois são feitos por pessoas que sentem, pensam e agem, mas não se pode esquecer que para o grupo ser um grupo e não um aglomerado de pessoas, é imprescindível que todos estejam voltados para um objetivo único, e é neste momento que acredita-se que o líder tem um papel fundamental neste processo.

Crê-se que o líder tenha a importância em manter o grupo unido e focado para o alcance das metas e resultados, pois é através dele que as pessoas poderão estar alinhadas e direcionadas para uma meta em comum.

## 8.1 Papel do Líder na Organização

Será dedicado um capítulo voltado ao papel do líder na organização, por acreditar que este tem um papel fundamental no bom clima e nos resultados organizacionais.

Primeiramente trarei conceitos sobre liderança, e como este papel vem se remodelando historicamente.

Para Weil e Tompakow líder é “todo o indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus membros” (WEIL e TOMPAKOW, 2005, p. 63). Os autores ressaltam que, por exemplo, professores, gerentes, diretores, presidentes, só serão considerados líderes verdadeiramente quando tiverem o envolvimento espontâneo do grupo.

Para Marques a liderança “é uma habilidade que traz motivação e influencia os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam com entusiasmo no alcance dos objetivos da equipe” (MARQUES, 2012, p. 18).

O autor explica, que existem vários tipos de liderança, até por que cada pessoa tem suas características e personalidade, existe portanto desde o líder autoritário ao liberal. Atualmente é importante o líder ter um pouco de cada estilo, para que possa se adequar a diversas situações que pode encontrar em sua gestão, mas o que não é aceitável são líderes puramente e extremamente autoritários. Marques salienta que não estamos mais em uma ditadura, e sim em uma democracia.

“O tempo em que o colaborador era tratado como um número a mais, que deveria cumprir todas as ordens sem questionar, não existe mais. Hoje, ele almeja ser tratado como o ser humano que é, e ser considerado como elemento fundamental para o desenvolvimento da empresa, ou de qualquer organismo do qual faça parte” (MARQUES, 2012, p. 19).

Historicamente Marques (2012) retrata que a liderança começou a ser observada com o surgimento do capitalismo, diz que no período da Revolução Industrial, era de extrema importância que a figura do líder fosse fortalecido, já que havia um ambiente com a carência de uma pessoa que orientasse e guiasse às

outras. Desta forma, as empresas começaram a se estruturar através de hierarquias, surgindo assim à função de gerente, que por sua vez vem sofrendo diversas modificações, e veio se remodelando principalmente pelo modelo político vigente.

Piovan por sua vez, traz o conceito de ser líder do Dicionário Houaiss (apud PIOVAN, 2011): “indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros” (p. 13). O autor explica que este conceito retrata um modelo de liderança antigo, apresentado para aquela geração de crianças que chamava os pais na infância de senhora e senhora e reproduzia a mesma obediência com os professores e posteriormente com os gestores.

O autor explicita que a figura do líder autoritário estava muito presente para as gerações baby-boomer e geração X, a primeira representada pelas pessoas que nasceram nas décadas de 40 e 50, os quais foram educados pelos pais de forma mais autoritária e tiveram o modelo de liderança associado ao medo. A segunda geração é representada por aqueles que nasceram nas décadas de 60 e 70, os quais foram criados ainda de modo autoritário, mas cresceram num período de contestações de padrões impostos. Já a partir de 1980 houve uma mudança drástica devido a avanços tecnológicos, globalização, maior acesso a informação e mudanças de costumes e comportamentos, fazendo surgir então a geração Y.

Piovan afirma que as pessoas desta geração “foram educadas com mais liberdade, menos limites e maior acesso à informação do que as gerações anteriores”. (PIOVAN, 2011, p. 15).

O autor questiona então como liderar essas pessoas? E diz que não é à moda antiga, pois esta nova geração não tem medo de cara feia e não tem receio em questionar ordens.

Não há como ignorar que muitas vezes ainda é usado o autoritarismo para se atingir resultados, e que em muitas vezes são atingidos, mas fica a reflexão quais as consequências deixadas por este estilo de liderança, como alta rotatividade da equipe, desmotivação, entre outros sintomas. É sabido, portanto, que hoje ser líder é mais complexo que antigamente. “Liderança é a capacidade de inspirar, causar motivação e ampliar competências, movimentando pessoas a atingirem objetivos em comum”. (PIOVAN, 2011, p. 15)..

Atualmente, há novos profissionais, não só aqueles representantes da geração Y, mas profissionais que buscam que seu trabalho não seja um fardo, ou apenas fonte de renda, pois existem pessoas buscando em suas profissões e empresas, uma fonte de realização e desafios aderentes a seus valores em respeito à sua qualidade de vida, por isso o papel do líder deve ser resignificado, já que seus subordinados são diferentes em relação a épocas passadas.

Hoje percebe-se que são muitos os profissionais que estão desmotivados ou se desligando da empresa devido a má atuação de seus líderes, muitas vezes não há descontentamento em relação a empresa e sim ao chefe. No dia a dia das organizações são ouvidas reclamações de funcionários que se reportam a líderes desde os omissos aos agressivos, relatando que não são valorizados, reconhecidos, não recebem feedback. Há equipes carentes de um norte, de alinhamento, não sabem para onde ir ou não sabem se estão indo para o caminho certo.

Por outro lado também percebe-se líderes que estão constantemente preocupados em serem melhores para suas equipes, buscando ideias e ferramentas para influenciar e engajar as pessoas que estão ao seu redor. E também pela influência dos líderes, há exemplos de funcionários que não tinham mais planos, voltando a estudar e querendo se superar.

Ao passo que temos profissionais mais críticos e qualificados, temos profissionais que querem falar o que pensam, mas também querem ouvir do seu líder como anda seu desempenho, querem saber que caminhos devem trilhar, querem dialogar. Parece que esta necessidade vem do fato das pessoas quererem trabalhar com um sentido e com um propósito e não somente pela remuneração.

A cada dia o líder está sendo mais requisitado pela sua capacidade de inspirar e engajar suas equipes, mas ainda há líderes à moda antiga, aqueles que ditam o que querem e calam a possibilidade de pensar de seus funcionários. Líderes que aos olhos dos números trazem grandes resultados, mas aos olhos das relações deixam sua equipe sem energia, provocando altos índices de rotatividade ou de ausências devido a doenças ligadas ao estresse, depressão entre outras, ou seja, ganha-se de um lado mas perde-se muito do outro. Líderes que inibem o potencial de seus colaboradores podem até trazer resultados, mas não são sustentáveis.

Fala-se da importância da gestão de pessoas, mas muitas empresas não se deram conta que a grande chave da gestão de pessoas vem a partir do líder, ou na verdade algumas empresas até enxergam que possuem líderes que trazem mal estar para a equipe, mas como às vezes são os responsáveis em aumentar o faturamento da empresa nada é feito. Quando este líder é abordado para que mude o seu estilo de liderança, e é explicado que os tempos são outros, ouve-se frases do tipo “para que mudar se sempre trouxe resultados assim”, por conta disto pessoas entram e saem da equipe, há gastos financeiros com desligamentos, treinamentos com novos funcionários, entre outros gastos de tempo e dinheiro que não são mensurados diante de líderes despreparados.

Há também aqueles que pedem ajuda e que sabem o quanto o seu papel é importante, sabem que hoje ser somente um bom técnico ou ter a nomenclatura de coordenador ou gerente não traz a garantia de serem realmente vistos como líderes. O número de líderes que estão despertando para o fato de que não basta ser somente um bom técnico está crescendo, vê-se que muitos estão preocupados em como fazer diferente, como mudar, pois às vezes sabe-se cognitivamente o que se deve fazer, mas para se colocar em prática é necessário outros passos, por isso o processo de autoconhecimento e o apoio de outras pessoas para apoiá-lo neste novo caminho é importante.

Talvez, muitos líderes ainda insistam em modelo de liderança mais antigo, por não terem noção do quanto a sua figura é importante para a sua equipe. Há pessoas desmotivadas por não ouvirem um mero Bom Dia de seu chefe, mas talvez este mesmo chefe não saiba como uma ação simples como esta, poderia impactar positivamente no desempenho de seu colaborador.

### 8.1.1 Aprendizagem Organizacional

Atualmente, o homem aprende de novas maneiras, antes o aprendizado se dava somente atrás de uma mesa copiando o que estava na lousa. Hoje possui uma diversidade de fontes de informação, internet, celular, redes sociais, buscando desta forma o que tem interesse em aprender, é ativo em seu processo de aprendizagem, não é mais aquele que tinha o professor como único detentor do saber.

A geração que aprendia copiando da lousa, tinha o professor como mestre, onde era errado questioná-lo, mas hoje o acesso ao conhecimento está pulverizado em bibliotecas virtuais, em redes sociais, ou seja, hoje o acesso ao conhecimento é muito mais acessível para quem tem interesse em tê-lo, logo a forma de aprendizagem vem se remodelando.

Vivemos hoje em uma época em que as pessoas querem compartilhar, postar e curtir seja através do mundo virtual, seja através do mundo real das salas de aula e ambiente organizacionais. O conhecimento é compartilhado por todos, por isso a forma de aprendizagem deve dar espaço a este homem que tem outras demandas de saber e ser.

Li (2011), fala sobre a ascensão do compartilhamento e explica que os últimos anos têm sido infestados pela cultura do compartilhamento, diz:

O ato de compartilhar é inerente ao comportamento humano e está profundamente arraigado nos indivíduos. A cada nova onda tecnológica – imprensa, telégrafo, telefone e e-mail – tal compartilhamento se torna mais rápido, mais barato e mais fácil. (p. 18).

Li fala também do Facebook, Twitter, Youtube e explica que as mídias sociais deram novos poderes para clientes e também para os funcionários, o que antes era tratado por canais privados, hoje podem ser compartilhados publicamente, para concluir “Este salto tecnológico ofereceu a qualquer pessoa armada com um celular a capacidade e a oportunidade de compartilhar com o mundo” (LI, 2011, p.18).

Este avanço tecnológico vem trazendo impactos para todos os nossos papéis, seja como cliente, funcionário, professor, aluno, líder, entre outros.

Hoje as pessoas tem maior necessidade de expor o que pensam, procuram uma comunicação ativa e de mão dupla, isto reflete em todas as esferas da vida, hoje os filhos questionam seu pais, alunos que questionam seus professores e logo funcionários que questionam a organização e seus líderes, logo o jeito de se colocar das pessoas mudou e conseqüentemente sua forma de aprender e se relacionar também.

Há tempos o psicodrama vem se ocupando em investigar a aprendizagem organizacional. Datner (2006) explica que a educação empresarial tem foco no desenvolvimento das competências e relações, pois envolve troca, compartilhar, saber viver e conviver, com o intuito de construir um acervo que possibilite o indivíduo lidar com novas situações seja nos papéis de líder e de trabalhador. Por isso, desenvolver autonomia, autoria e atuações com criatividade e espontaneidade são os prismas da educação empresarial.

Na visão de Datner (2006) a educação empresarial visa às relações interpessoais, a pessoa e o grupo como protagonistas, valorizando assim a co-produção do conhecimento comportamental e técnico.

Datner comenta que na atualidade as empresas têm pressa, as exigências aumentam a cada dia, e as informações e conhecimentos chegam com tanta velocidade que as pessoas não tem tempo para entender e elaborar, por isso métodos de ação, jogos, role playing, dinâmicas e atividades de cunho lúdico representam as melhores práticas para este contexto.

O lúdico propicia a expressão de todos os recursos, físicos, mentais, emocionais, de movimentos e de ação, proporcionando a entrada em cena todos os elementos do ser humano, aumentando a motivação pela vida, futuro, sucesso trabalho ou pelas mudanças.

“O lúdico é fundamental para resgatar a essência do ser. O jogo é o meio de vivenciar outros ambientes, outros horizontes, outras relações, sobrepujando as pressões que impedem a expressão livre e espontânea do eu de cada profissional.” (DATNER, 2006, p. 23).

O mais rico do lúdico é proporcionar que as pessoas possam se despir por alguns instantes do racional que às vezes engessam respostas dadas sem em

entender o porquê. Creio que quando agimos somente pela razão damos respostas conforme um script, por acreditar que estão corretas e não necessariamente verdadeiras.

Através do lúdico as pessoas podem se desarmar e entrar em contato com novos conteúdos de si e do outro.

Através da experiência desta pesquisa nas ações de *assessment* e *coaching* pode-se observar gestores apresentando um discurso rígido na entrevista, mas que aos poucos entre as técnicas e perguntas que fugiam do script esperado, sorrisos eram permitidos e também respostas fora do script programado, colhendo desta forma respostas mais espontâneas.

A possibilidade de trazer o “como se” nas sessões de *assessment* e *coaching* teve o propósito de utilizar como apoio o lúdico, para que o líder pudesse entrar em contato com seu papel, sua forma de atuação, suas potencialidades e fraquezas de forma leve, distanciando o teor avaliativo e tenso que em alguns momentos algumas atividades poderiam provocar, camuflando desta forma demandas e competências a serem trabalhadas.

## 9 CONTRIBUIÇÕES DO PSICODRAMA NO MEIO ORGANIZACIONAL

A história do homem foi sempre permeada por mudanças e avanços, e atualmente passamos por um processo de transformação estimulado pelos agressivos avanços tecnológicos e pela alta acessibilidade a informações.

Certamente a tecnologia, o acesso ao conhecimento e as novas formas de comunicação, estão fazendo com que as pessoas se relacionem, se comuniquem e aprendam de uma outra forma, seja no âmbito pessoal e profissional.

Nos dias atuais novas relações vêm se firmando dentro do contexto organizacional. São pessoas que querem ser respeitadas e valorizadas, pessoas que querem ter voz e ação, não querem simplesmente seguir o “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

A relação líder e liderado está mudando, hoje a imposição não é mais tão bem vinda, e a frase “você não é pago para pensar”, não reflete a realidade atual, pois as pessoas querem pensar sim e são contratadas para tal.

Hoje, as relações, o equilíbrio do trabalho e qualidade de vida estão cada vez mais sendo valorizados. As pessoas prezam sim por boas remunerações, mas também por um ambiente de trabalho com bom clima, bons relacionamentos e que propicie desafios, desenvolvimento e aprendizado são fatores de retenção nas organizações.

No dia a dia, às vezes há funcionários querendo ser remanejados internamente ou pedirem desligamento, não pelo salário mais sim pela realização profissional em poder fazer novas atividades, aprenderem e aplicarem o que sabem.

O homem moreniano é dotado de espontaneidade e criatividade, por isso creio que esta visão de homem tem muito a agregar para o meio organizacional, pois a partir deste olhar o profissional pode ser visto através de sua potencialidade e pela atuação protagônica que pode ter em relação a sua carreira e a sua vida, pois o homem moreniano é aquele que é ativo frente às suas escolhas, decisões e desenvolvimento. Pontos que vão ao encontro com as expectativas dos profissionais de hoje, que esperam ser respeitados na sua integridade como profissional e ser humano e vistos pela sua capacidade de criação.

Além da visão do homem moreniano estar alinhado com o profissional atual, há também a metodologia de aprendizado adotado no psicodrama, em que valoriza o conhecimento já existente do indivíduo, considerando e estimulando este tomar suas próprias decisões e chegar as melhores soluções.

No *assessment* os líderes ao terem que fazer seu plano de ação, o líder protagonista do processo o fez de forma co-construída através das percepções e reflexões dele próprio, desta forma houve a valorização e respeito do conhecimento e a percepção do indivíduo, pois acredita-se que é desta forma que o comprometimento, envolvimento e a coresponsabilidade são fortalecidos.

No *coaching* o indivíduo é estimulado a agir de forma assertiva e adequada respeitando seu modo de ser e agir, neste processo ele será o grande responsável em encontrar as melhores soluções que estejam alinhadas ao seu perfil, e não se enquadrar a modelos de comportamentos ou seguir fórmulas pré determinadas.

Para concluir, o Psicodrama traz na sua essência o lúdico, o espontâneo e a criatividade, o “como se”, como possibilidade do indivíduo expandir seu olhar, suas ideias, fazendo com que amplie sua visão e atuação.

Esta expansão pode ser desenvolvida através de métodos como, o psicodrama, sociodrama e técnicas como a inversão de papel, átomo social, e instrumentos como objeto intermediário.

## 10 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho foi realizado conforme o referencial epistemológico qualitativo, norteado pelo método sociométrico. Monteiro, Merengue e Brito explicitam:

Mais do que um conceito, a sociometria é um dos ramos da sionomia e se propõe a fazer justamente o que está implícito, ou seja, medir as relações sociais. No dizer do próprio Moreno (1992, p. 302-3), que situa a importância da sociometria:

Com o advento da sociometria, foi exigida do investigador uma co-experiência cada vez mais intensiva com os participantes de uma experiência social; e ele teve de passar, por fim, ao outro extremo, ao estado de plena e ilimitada atividade, à co-experiência por meio da ação e da interação... (2006, p.80)

Pode-se descrever, portanto, que esta pesquisa seguiu-se através de uma co-experiência de ação e interação, a partir do método sociométrico, especificamente pelo o emprego do teste de autoavaliação sociométrica.

Como uma versão do teste sociométrico, a autoavaliação foi escolhida com o objetivo de propiciar que o indivíduo entrasse em contato como vem desempenhando seu papel, no caso de líder, através da sua própria percepção quanto a forma que as pessoas o percebem, e para que isto se desse através de uma vivência significativa e produtiva, a autoavaliação foi enriquecida por meio do átomo cultural e a técnica psicodramática da inversão de papel.

O átomo cultural foi utilizado como técnica para aquecimento específico para que o líder trouxesse no aqui e agora, membros da sua rede sociométrica que considerasse importantes para o desempenho do seu papel de líder.

A partir da construção do átomo cultural, foram trazidas situações significativas do dia a dia do líder, e a rica oportunidade em inverter papéis com seus complementares para que pudesse ter um auto feedback quanto a competências importantes vistas pela organização, como tomada de decisão, delegação, comunicação, relacionamento interpessoal e estilo de liderança.

A pergunta de pesquisa que permeia este trabalho é: Qual a contribuição do Psicodrama para o desenvolvimento do papel de líder por meio da autoavaliação sociométrica em ações de *assessment* e *coaching*?

Deve-se ressaltar que a ideia de desenvolvimento neste trabalho, envolve a aprendizagem que o profissional pode obter sobre algo técnico ou comportamental e também sobre a aprendizagem sobre si mesmo, no momento que entra em contato com as suas potencialidades e também seus pontos a serem fortalecidos, a partir da percepção sobre seu papel como líder.

Quando se fala em aprendizagem, logo se pensa em salas de aulas e nas salas de treinamento. Neste trabalho houve o interesse em expandir este conceito, elucidando como a aprendizagem pode ocorrer também em ações de *assessment* e *coaching*, já que acredita-se que um dos maiores aprendizados que o indivíduo pode ter é sobre si mesmo.

A população desta pesquisa foi composta por líderes, no caso coordenadores e gerentes de uma indústria de grande porte situada em São Paulo, que participaram de ações de *assessment* e *coaching*.

O *assessment* primeiramente foi realizado com o intuito de realizar um mapeamento do público de líderes, conhecendo seu perfil comportamental, suas expectativas de crescimento e atuação, como dados estratégicos para possíveis tomadas de decisão pela alta direção da empresa, quanto a remanejamentos internos entre áreas e unidades da organização. Através do *assessment*, também iniciou-se uma iniciativa quanto ao desenvolvimento destes líderes, pontuando-se através de planos de ações pontos de melhoria e aperfeiçoamento técnicos e comportamentais. O *coaching* por sua vez, nesta organização nasceu durante a realização desta pesquisa, a pedido de um gerente de uma área específica, que não do RH, como uma solicitação de apoio de desenvolvimento de seus subordinados.

As referidas ações foram encabeçadas pela área de RH como estratégia de desenvolvimento para o público de liderança.

Quanto à organização deste trabalho, construiu-se uma articulação entre o repertório teórico relacionado à metodologia psicodramática e também sobre pontos inerentes ao contexto organizacional, que é o espaço onde este trabalho acontece.

Após toda a fundamentação teórica, serão expostos casos de *assessment* e *coaching*, com o objetivo de explicitar como a metodologia pode estar presente e fluir através das ações citadas, com líderes em encontros bipessoais.

Os protocolos selecionados objetivam elucidar como a utilização do átomo cultural e inversão de papéis puderam contribuir para que o líder entrasse em contato com o desempenho do seu papel de líder através de diversos ângulos de percepção.

Procurou-se durante todas as atividades o equilíbrio entre as técnicas psicodramáticas, o respeito com o momento e o aquecimento do líder, o tempo definido e o escopo do trabalho a ser seguido.

Quanto ao *assessment*, a demanda que havia para o RH, era de que fosse feito em 1 hora, uma entrevista para levantar o perfil comportamental, técnico, acadêmico, expectativas quanto a crescimento e mobilidade de mudança para outros estados e país. Em relação ao *coaching*, havia a demanda em apoiar o indivíduo rumo ao seu processo de desenvolvimento para que atingisse maiores e melhores resultados para a organização.

O desafio como psicodramatista, era de que a sessão de *assessment* fosse além de uma sequência de perguntas padronizadas e de que o *coaching* fizesse realmente sentido para o coachee, e não fosse mais uma obrigação dentro do seu dia a dia.

Buscou-se desta forma, atingir as diretrizes determinadas pela área de RH e também a possibilidade em se criar um ambiente mais espontâneo e criativo para a realização do trabalho.

## 11 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Compartilharei neste espaço a utilização do teste de autoavaliação sociométrica através do emprego do átomo cultural e inversão de papel em ações de *assessment e coaching*.

O átomo cultural, em uma primeira instância, teve a função de diagnosticar sociométricamente como se dava as relações deste líder com a sua rede de interações no meio organizacional, observando critérios de relação e suas relações de proximidade e distância com a sua equipe, pares e líderes.

No entanto, o objetivo maior, era que este líder também pudesse sair da sessão com conteúdos e aprendizado sobre si mesmo, por isso, procurou-se ir além do diagnóstico, utilizando técnicas em que ele pudesse entrar em contato consigo mesmo, conhecendo melhor seu perfil como líder.

Portanto, a partir do átomo cultural foram solicitadas situações de seu dia a dia, cenas, em que pudesse através destas histórias se aproximar das pessoas as quais o acompanharam e tivesse um feedback da sua atuação. Este feedback por sua vez, foi estimulado através da inversão de papel.

É importante frisar que todos os casos terão nomes fictícios.

### 11.1 Assessment - Casos

Abaixo serão compartilhados trechos de casos de assessment para elucidar como foi realizado o teste de autoavaliação sociométrica através das técnicas do átomo cultural e a inversão de papel. Ao final de cada caso serão tecidos comentários a partir do olhar como diretora de psicodrama.

Como já havia sido citado, o assessment é um mapeamento de perfil comportamental, que foi utilizado nesta organização com todos os coordenadores e gerentes, com o objetivo de levantar perfil comportamental e expectativas profissionais, para futuras tomadas de decisão da organização conforme plano de sucessão.

A primeira etapa do assessment iniciou-se com a aplicação do DISC, que é uma ferramenta de análise de perfil que mostra tendências comportamentais, como comunicação, estilo de tomada de decisão, estilo de liderança, entre outros pontos.

A segunda etapa foi realizada através de uma entrevista, com perguntas pré determinadas e validadas pela área de RH, com o objetivo de analisar aspectos comportamentais, acadêmicos, familiares e também quanto a flexibilidade de transferência para outras unidades da organização em outros estados e países.

Como possuía um roteiro de perguntas a seguir e um tempo determinado de 1 hora para cada entrevista, foram utilizados os recursos psicodramáticos que permitissem respeitar o escopo determinado pela empresa, mas que criasse também um encontro com o líder menos tenso, e sem um peso avaliativo, para que a entrevista acontecesse de forma leve e produtiva para que com isso pudesse levantar naquele espaço de tempo, respostas mais espontâneas e menos decoradas. Havia a percepção que para muitos líderes a conversa com a psicóloga da empresa, poderia ter basicamente duas consequências, para alguns poderia ser a oportunidade de promoção, mas para outros a sua fala e sua postura poderiam levar a demissão, por isso existia muita preocupação em dar as respostas “certas”.

A seguir, um breve comentário de como se deram as entrevistas, para que os recortes trazidos façam mais sentido.

Como aquecimento inespecífico, inicialmente foi solicitado a cada líder que falasse da sua trajetória na organização, foi uma escolha para deixar o líder à vontade para falar o que mais lhe fazia sentido, o que mais havia marcado, e um resgate também da sua história e de suas conquistas.

Independente se era uma trajetória de 3 meses ou 30 anos, sentia-se em cada história emoção, orgulho e esforço, o líder finalizava então esta primeira etapa já mais à vontade e aquecido para uma próxima.

Na etapa seguinte, caminhando para o aquecimento específico, foi explicado ao líder que seria importante conhecer melhor a estrutura que trabalha hoje, a área e com quem atua. Está etapa foi importante também para situar o líder no seu papel atual, muitos líderes tinham muito tempo de empresa e ao contarem sua história, muitos foram para 10, 20, 30 anos atrás. Portanto, o átomo cultural foi aplicado, mas

por se tratar de um ambiente organizacional, foi apresentado como mapa das relações com a seguinte consigna:

-“Coloque neste mapa as pessoas que estão com você no desempenho das suas atividades (anexo). Este símbolo (centro) representa você, fique à vontade para colocar as pessoas onde fizer mais sentido para você.”

Ao término do átomo, perguntou-se qual foi o critério utilizado para a escolha das pessoas e também de distância e proximidade. Muitas informações sobre forma de liderança, foco nas pessoas ou resultados, prioridades de relação foram observados através do átomo.

Com a finalização do átomo, solicitou-se ao líder que trouxesse um projeto que havia realizado e que acreditava ter sido importante para a empresa. Ao término do seu relato, foi questionado quem do seu átomo poderia falar da sua atuação em tal projeto. Em alguns casos, o líder não achava no átomo ninguém que pudesse dar este feedback, neste momento deixava-se à vontade para trazer outra pessoa. Após a pessoa ter sido escolhida, era falado:

-“Se esta pessoa estivesse aqui nesta sala, o que ela falaria a seu respeito?”

Outras perguntas pertinentes ao roteiro foram realizadas, e entre elas buscou-se trazer mais pessoas da rede de relações do líder, para que fossem trazidos através da técnica de inversão de papel, feedback de pessoas que considerava importante da sua rede sociométrica funcional.

Essa etapa teve o intuito de estimular o líder a se colocar no lugar de sua equipe e das demais posições em termos hierárquicos, como uma autoavaliação que possibilitasse ter uma autopercepção através de olhares de como acredita que o outro o vê, expandindo assim a visão de seu próprio papel.

### **Caso Wilson**

Ao construir seu átomo Wilson. questionou se colocava as pessoas mais longe ou mais próximas, disse para ficar à vontade.

Wilson.- “ Vou colocar conforme a contribuição, alguns mais e outros menos”

Ao colocar as pessoas na primeira esfera Wilson. diz “não posso deixar de por meu chefe”. Na primeira então ficaram algumas pessoas da sua equipe e seu líder acima.

Na 2ª esfera colocou gerentes e diretores e explicou, que podem ser pessoas que podem ajudar ou atrapalhar, alguns são clientes internos e outros fornecedores. Complementa ao falar de um diretor, o Paul por exemplo, tem muito discurso e pouco resultado.

Pergunto qual critério utilizou para fazer seu mapa, Wilson diz que pensou nas pessoas que constroem resultados junto com ele.

Durante o átomo Wilson tece alguns comentários, diz achar empresa lenta, por isso possui um estilo de cobrança ponderado, fala que não entrou com os “dois pés”, sabia que não ia funcionar, gosta de convencer as pessoas. Quanto a sua equipe, diz que todos são negociadores, e complementa que tenta convencer de forma mais elegante, mas admite “às vezes agrido a inteligência das pessoas, quando a coisa não anda, eu me irrita”.

Ao finalizar desta etapa, peço que traga um projeto e no término questiono quem do seu mapa pode falar a respeito da atuação no projeto. Ele escolhe a funcionária Miriam e diz: “ela diria que sou um puta negociador”.

Wilson durante a entrevista fala muito sobre seu líder acima, então pergunto que feedback ele daria a seu respeito se ele estivesse na sala conosco. Wilson diz “não que eu concorde, mas ele diria para que eu fosse mais rápido”. Wilson como justificativa, diz que não usa o lado intuitivo, é mais lógico, analítico, prioriza os detalhes.

Quase no final da entrevista, questiono “se a sua equipe estivesse aqui nesta sala, o que eles diriam a seu respeito?” Diz que como ponto de melhoria, “diriam que sou teimoso e como ponto positivo, diriam que sou justo”.

Pergunto dos pares diria, e ele responde:

- “Meus pares diriam que tenho necessidade de reconhecimento”. Complementa que se sente respeitado, se sente privilegiado, mas às vezes acha que inibe pelo conhecimento.

No final de toda a entrevista, admitiu que deveria realmente ser mais rápido, diz que talvez deva concordar com o seu líder.

Comentário:

O critério escolhido pelo líder ao fazer seu átomo, demonstrou seu olhar voltado a resultados.

Percebe-se, quantas informações apareceram no átomo, sem a necessidade de uma pergunta específica voltada a liderança. O líder se sentiu aquecido para falar da sua percepção da empresa e como se posiciona em relação a isto.

Fala que gosta de convencer as pessoas e quando fala de sua equipe também reforça que todos são negociadores, deixando evidente que tal competência é marcante em seu estilo de liderança e comunicação.

A inversão com o seu líder possibilitou que no final da entrevista, ele falasse que realmente um dos seus pontos de melhoria, deveria ser a rapidez.

### **Caso Marcelo**

Na produção de seu átomo, colocou na primeira esfera algumas pessoas da sua equipe, na 2ª esfera clientes e fornecedores. Não colocou líderes em um primeiro momento. Depois decidiu, e disse “vou colocar junto comigo, pois tomamos decisões juntos”. O critério utilizado por Paulo foi a proximidade do dia a dia.

Ao falar do seu projeto, questionei quem poderia dar feedback a seu respeito, escolhe então seus dois gerentes o qual se reporta, Roberto é gerente de outros estado e Thomas gerente de SP.

- Roberto diria de forma positiva do “conhecimento que tenho do negócio” e como ponto a desenvolver diria para ser mais detalhista.

Continuamos a conversa e em outro momento acredita que Roberto diria para ser menos detalhista. Digo que não entendi e que me explique melhor, diz que acha que é mais detalhista quando envolve custos, com o restante tenta ser mais prático, toma decisões pelo macro.

- Thomas. “diria que tomo decisões em cima de estudos, e não sou porra louca”, como ponto de melhoria diria que “demoro muito para pesquisar empresas”.

Marcelo fica um pouco confuso quanto o que acredita que esperam dele, talvez seja pelo fato de ter que responder dois gerentes diferentes, cada um em um estado e com jeitos diferentes de trabalhar.

Questiono qual seria o feedback da sua equipe. Marcelo responde que de positivo diriam que é aberto, ouve e é leal, como melhoria diriam para fazer mais coisas que eles pedem, decidir mais.

Acha que às vezes os funcionários dão importância a coisas desnecessárias, diz não achar que firulas são importantes, como fazer café da manhã para os funcionários em momentos de comemoração.

Como em um primeiro momento havia ficado confuso quanto a percepção de seus líderes, no final questiono o que os seus líderes em consenso fariam. Marcelo, diz que como algo positivo diriam que sou atencioso e que conheço o negócio, como melhoria diriam para melhorar relatórios, mas eu “não gosto de gráficos”.

Comentário:

Marcelo no seu átomo usa como critério a proximidade do dia a dia, por isso num primeiro momento não coloca seus líderes, mas depois quando pensa em tomada de decisão, coloca os dois bem próximos dele. Esta escolha dá dicas sobre qual relação que tem com seus líderes e, qual seu estilo possui quanto a tomada de decisões.

Através das inversões também evidencia o quanto não está tão claro em alguns momentos o que acredita que esperam dele, às vezes acredita que deva ser mais detalhista em outro momento acha que deveria ser mais. Por outro lado, são

trazidos pontos positivos, pois nos momentos em que é detalhista toma decisões sobre estudos, não é “porra louca”.

Durante toda a entrevista Marcelo não trouxe muito a sua equipe, nem no momento do átomo, projeto, focou mais seu olhar voltado a processos do que para necessariamente à sua equipe, ponto que se confirma quando inverte com a sua equipe e esta diz que ele poder fazer mais coisas pela a equipe.

### **Caso – Giovanna.**

Peço que inicie falando sobre sua trajetória na empresa, Giovanna diz “não está sendo fácil, mas está sendo rico”.

Na construção do átomo, foi extremamente cuidadosa e detalhista procurou por o máximo possível de pessoas, colocou algumas de sua equipe e muitas outras pessoas de outras áreas. Preocupou-se também em fazer “carinhas”, cabelo curto, cabelo longo, com óculos, sem óculos.

No primeiro circulo, colocou as pessoas que sente que troca mais, sente mais como equipe, colocou duas pessoas que não são formalmente de sua equipe, são de outra área. Seu gerente direto, deixou no segundo circulo, distante das outras pessoas da mesma esfera. Giovanna explica que seu gerente está mais distante por que não é líder corpo a corpo, não está nos detalhes, mas diz estar aprendendo muito com ele, pois seu líder possui uma liderança mais objetiva, sem vínculos de amizade. Diz estar tentando adaptar-se a um estilo de liderança mais objetiva. Frisa a todo momento ser adaptável, tenta atender o que o ambiente demanda.

Usou critério de intensidade nas relações, se preocupou em por todas as pessoas mais próximas pela intensidade de contato.

Ao falar sobre seu projeto, acaba lembrando que esqueceu de seu diretor, acaba colocando na segunda esfera, mas logo em seguida risca com uma flecha, apontando que deveria ficar na terceira esfera, preocupa-se em explicar o por que deixou seus gestores mais distantes, diz eles “são mais distantes quanto a aspectos de gestão”.

Questiono quem do seu mapa pode falar da sua atuação diante do seu projeto?

Escolhe coordenadora de outra área:

- Ela diria que realizamos o trabalho em parceria, diria que “sou boa negociadora”.

Durante a entrevista Giovanna comenta que sabe que tem uma personalidade forte, por isso acha que tentou não invadir o espaço dos outros, mas acha que invadiu, sente que há ruídos na equipe. Este comentário trata-se de algo de extrema importância, pois está referindo a uma pessoa que é da sua área, que não foi colocada no átomo, mas que acabou sendo citada durante a conversa por conta de um desencontro que tiveram.

Quando estamos nos aproximando do término da entrevista, questiono a percepção das pessoas ao seu redor e Giovanna diz:

- Como algo positivo minha equipe diria que sou afável ao tratar as pessoas, e como ponto a desenvolver acredita que diriam para eu ser mais firme.

- Meu gerente diria que dou soluções rápidas, sou cordial, e como ponto a desenvolver acha que sou muito boazinha.

Comentário:

Ao fazer o átomo demonstrou preocupação em colocar as pessoas que conhece, pares, clientes, equipe, áreas de apoio, seu critério foi pela intensidade, ou seja, com a frequência que se relaciona com estas pessoas.

Estava em uma fase ainda de construção de vínculos, procurando ser aceita e adaptar seu estilo de liderança, comunicação e tomada de decisão.

Giovanna logo no início diz “não está sendo fácil, mas está sendo rico”, talvez este esforço venha pelo fato de apresentar um átomo tão cheio de vínculos e afinidades e sinta que tenha que se adaptar a uma liderança distante, objetiva e que não possui vínculos de amizade, mas que é algo que valoriza conforme demonstrado em seu átomo através da sua expansividade social e emocional.

O átomo de Giovanna foi construído de forma mais afetuosa, pensando em afinidades e ao contar de uma desavença com uma pessoa, que não foi colocada no átomo, ficou evidente que o critério intensidade estava muito ligado a afinidade.

Ao inverter de papel com sua equipe ficou evidente como deve agir para se adaptar a cultura da área, reforçando de certa forma que seu jeito mais afetuoso e carismático não é tão valorizado, por isso sente que deve ser mais firme e objetiva.

### **Caso Michel**

Ao iniciar o átomo Michel diz que sente que o cenário ainda está confuso, há ainda muitas indefinições.

Michel passou por diversas áreas na organização, no momento do assessment havia mudado de área, acabou sendo transferido para uma área, que não teria equipe direta.

Na primeira esfera coloca sua gerente direta, logo acima dele e reforça que ela é líder relacionado aos projetos, ainda na primeira esfera um pouco mais acima coloca seus diretores, e explica que são aprovadores. Abaixo na segunda esfera coloca gestores, o qual às vezes tem relações pontuais, às vezes atuam como clientes ou fornecedores de informação.

Michel fala que utilizou o critério de frequência de relacionamentos.

Para falar do seu projeto Michel acionou pessoas subordinadas a ele que não estavam no seu átomo atual, trouxe pessoas que eram da sua equipe anterior, por isso acabamos trabalhando muito mais sobre um átomo que estava na mente do líder, já que era este que trazia mais referência ao seu papel como líder. Trouxe somente uma pessoa que se repetia nos dois átomos.

No momento do feedback das pessoas que estavam ao seu redor, trouxe uma ex funcionária, diz:

- Ela diria que tinha muitas ideias e também colocava muitas em prática, falaria também da minha ousadia, como ponto de melhoria diria que sou centralizador e que não passava informação. A equipe no geral diria que sou dinâmico, mas sou centralizador, ri neste momento.

Michel, traz um dos seus diretores:

- O Michel sempre surpreende, sempre entrega a mais, inova, traz resultados. Como ponto de melhoria o líder diz que ela falaria sobre sua insubordinação.

Comentário:

O átomo deste líder veio com poucos vínculos, certamente a indefinição de seu papel, o cenário confuso, impactaram na construção de seu átomo, por conta de suas relações.

Na elaboração de seu átomo Michel focou-se no resultados em quem aprova, e quem assina seus projetos. O líder construiu seu átomo pelo cenário atual, mas para falar do seu potencial criativo e produtivo, que são pontos importantes para ele, trouxe o átomo da sua área anterior. Pode-se dizer que tenha recorrido a seu átomo anterior, pois era onde tinha em sua rede sociométrica o papel complementar de sua equipe, que validava por consequência seu papel como líder.

Compartilhou um mapa que estava em sua mente, mas que estava ainda muito presente, e era este mapa que fazia mais sentido para ele naquele momento. Ilustra-se portanto, a flexibilidade e atemporalidade do átomo, pois trabalhamos muito mais sobre um átomo que retratava um outro momento da vida profissional do líder, em que ele visualizava muito mais suas realizações.

As inversões também foram importantes para reforçar características de liderança de Michel, demonstrando seu foco maior em projetos e não necessariamente nas pessoas, já que sua independência impactava na equipe e também em seus líderes, característica que ao mesmo tempo contribuía e distanciava a equipe.

Achei rica as inversões, pois Michel trouxe de forma muito direta seus pontos de melhoria, como se falando a partir do outro trouxesse uma certa proteção ou leveza, o que de repente se estivesse falando a partir de seu papel seria falado de uma outra forma mais comedida e controlada.

### **Caso Henrico**

No seu átomo colocou como critério “pessoas que dependo mais no meu dia a dia”. Na primeira esfera, colocou dois funcionários de sua equipe, um por ser um dos mais antigos e a outra que é a mais nova da equipe, mas sente mais próxima a

ele, os outros da área ficaram mais distantes, seu gerente também ficou na primeira esfera.

Ao contar seu projeto, escolheu a funcionária mais nova para falar a seu respeito.

- Ela diria que sobre meu empenho no desenvolvimento das atividades.

Quando questiono o que sua equipe diria, em um primeiro momento não soube dizer, mas depois rindo disse:

- Minha equipe diria que sou “chatinho”.

Questiono que feedback seu líder diria a seu respeito.

- Meu líder diria sou amigo de todos, mas como ponto de melhoria diria que eu tenho que ser mais severo com pessoas que fazem corpo mole, diria que eu tenho que mostrar autoridade.

No final da entrevista Henrico, diz que não sente autonomia em alguns momentos com a sua equipe, sente que não consegue se posicionar como líder.

Comentário:

Henrico na escolha do critério de seu átomo fala de dependência, o critério vai ficando claro durante a entrevista, principalmente quando diz não sentir que tem autonomia, não conseguir se posicionar como líder.

Aqui ficou evidente como a inversão traz uma fala mais espontânea, traz ludicidade, como se fosse um outro que esta dizendo então posso falar, e ri ao dizer que sua equipe diria que é “chatinho”.

### **11.1.1 Coaching - Casos**

O *coaching* trata-se de um processo realizado em parceria com o coachee, neste caso com líderes, que buscam alcançar um determinado objetivo profissional.

Serão compartilhados dois casos de líderes, com o objetivo de compartilhar como foi usado o teste de autoavaliação sociométrica, através do átomo e a

inversão em sessões de *coaching*. Ao final dos casos também serão trazidos comentários.

Como é um trabalho diferente do *assessment*, será descrito brevemente como se deu a sessão até chegar às técnicas.

### **Caso Carlos**

No segundo encontro com Carlos expliquei que faríamos uma atividade para conhecer melhor sua carreira na empresa e começássemos entrar em seu plano de ação, expliquei que para isto antes faríamos uma retrospectiva de sua carreira na empresa, para então chegar em seus objetivos.

Fiz uma atividade com um barbante representando sua carreira na organização, coloquei em cima da mesa e usei também pequenos pedaços de papéis para representar cada fase na empresa. Solicitei que lembrasse seu início na empresa, pedi para que falasse quem eram as pessoas que estava com ela em cada período. Solicitei que contasse algo marcante de cada período. Em cada papel fui anotando o que a marcava naquele momento, as palavras das pessoas que foram trazidas em cada período e também os sentimentos que marcavam cada etapa. Foi interessante observar como os seus sentimentos foram se transformando na sua trajetória na empresa, seu início foi envolto do sentimento de alegria, depois veio a realização, depois o medo, sobrecarga e frustração em ter sido promovido a coordenação e não estar cumprindo tudo o que gostaria. Vê se como o novo papel traz incômodos e frustrações, devido o acúmulo de atividades e responsabilidades sem respaldo da empresa na visão do líder e com gaps comportamentais na visão do gerente acima.

Ao término da atividade do barbante solicitei que fizesse seu átomo, para que pudesse entender melhor sua estrutura atual, sua área de atuação, as pessoas que estão ao seu redor, foi utilizada a mesma consigna do *assessment*.

No término do átomo disse “se chamássemos as pessoas da sua equipe nesta sala e eu explicasse que estamos fazendo um trabalho de desenvolvimento de seu papel de líder e pedíssemos que lhe ajudassem com o seu plano de ação, o que acha que seria dito, que pedido seria feito a você?”.

Carlos pensou, pensou, disse que não sabia, dei mais um tempo, escolheu uma das suas funcionárias mais próxima para fazer o pedido.

- Cátia pediria para eu falar menos.

Neste momento contou de uma situação que acabou expondo sua funcionária ao gerente e ao restante da equipe por ter falado demais.

Colocamos então o que falar, com quem falar, com qual propósito, como um dos pontos de seu plano de ação, alinhando o que cabe ou não na postura de um líder.

Comentário:

Como nos prolongamos na retrospectiva através do barbante, o átomo foi importante para nos situarmos no papel atual, para assim iniciarmos seu plano de ação de melhorias.

Á partir do átomo, Carlos trouxe o pedido de uma funcionária que era realmente uma demanda latente a ser trabalhada. Como meu propósito era de construir o plano de melhoria em conjunto com o coachee, a inversão foi de extrema importância, pois o próprio líder trouxe o que deveria ser desenvolvido.

### **Caso Sérgio**

Na sessão anterior, havia perguntado a Sérgio o que gostava de fazer nas horas de lazer, o coachee trouxe diversos hobbies e um deles o xadrez. Por isso neste encontro propus que fizéssemos o mapa de relações com as peças de xadrez.

Disse a ele que ficasse à vontade, que montasse como quisesse, não precisaria seguir necessariamente as regras do xadrez. Primeiramente se colocou na posição de rei, por ser o líder da equipe, não colocou seu gerente por acreditar que nas regras do xadrez não caberia, deixou como juiz, como aquele que define regras e diretrizes. Logo em seguida colocou seus funcionários, iniciou com Paula representada pela rainha, pois é peça que tem mais mobilidade, anda para onde quiser, diz que quer que ela seja polivalente, acredita que ela seja versátil, quer que ela conheça todas as áreas. Para isto, talvez necessite desenvolver um pouco mais o conhecimento técnico, e quanto a comunicação precisa dosar a ansiedade. Em

seguida escolheu Diego como bispo pois tem movimentos diagonais, vê Diego como mais metódico. Fernando foi representado pela torre, pois tem movimento horizontal e vertical e o estagiário como pião, pois cuida mais da atividade operacional.

Pedi para escolher uma peça que pudesse dizer o que necessita desenvolver como líder. Escolheu Diego seu funcionário mais antigo, completei se o Diego estivesse nesta sala que pedido ele faria, diz:

- Pediria para melhorar a comunicação no momento em que delego.

Sérgio sente que por conta disto as atividades ficam em um vai e vem.

Colocamos como ponto de melhoria, comunicação, assertividade e delegação.

Comentário:

Sérgio nos dois primeiros encontros apresentou extrema resistência, dizia que não enxergava o que tinha que melhorar, e se tinha já estava trabalhando sobre isto, e inclusive estava saturado, pois já tinha lido muitas coisas sobre liderança.

Por Sérgio mostrar-se também extremamente racional, decidi fazer seu átomo, sem papel e caneta, pensei em utilizar outro recurso que pudesse trazer mais ludicidade, para que trouxesse uma fala mais espontânea, menos protegida pela razão e resistência. Escolhi as peças de xadrez, por ser um objeto que é de identificação do líder.

A realização do átomo com as peças de xadrez, tornaram a sessão mais leve, possibilitando que emergissem conteúdos que até então não estavam sendo permitidos por Sérgio. A escolha de cada peça e motivo foram importantes para observar como ele percebe sua equipe, o que cada um tem de bom, o que cada um tem de melhoria, qual a liberdade ou restrição de movimento que dá para cada integrante e também como vê seu líder, é o juiz que não está no tabuleiro, mas está sob o controle das diretrizes do jogo.

Através da informação com seu subordinado mais antigo, Sérgio trouxe pontos de melhoria, que até este encontro não havia aberto.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para falar das conclusões deste trabalho, não há como não pensar como ele nasceu, portanto posso dizer que esta monografia nasceu de inquietações, paixões e da vontade em aprender mais e contribuir mais.

Desde o início meu olhar esteve muito voltado ao nosso cenário atual, observando como as tecnologias e as mídias sociais impactavam na forma das pessoas aprenderem e se relacionarem, e por consequência como tudo isso impactava no meio organizacional.

Diante do cenário atual, via que as relações de pais e filhos estavam se reinventando, mais tarde a relação de aluno e professor, mas ao chegar no ambiente organizacional sentia que ainda havia permeando os corredores da organização a conserva cultural soprando às vezes sutilmente e outras vezes com mais ênfase, frases como “você é pago para fazer e não para pensar” pelos líderes.

Muitos deles já se desvencilharam deste pensamento, e acreditam que quanto mais destaque tem suas equipes, mais destaque eles também terão, mas ainda há líderes repetindo comportamentos, às vezes sem perceber, mas que talvez hoje não são tão aderentes às novas demandas de aprendizado e de relações.

Observando todo este cenário, veio a pergunta como o Psicodrama pode contribuir para que o ambiente organizacional possa ter relações mais saudáveis, e as pessoas possam sentir que estão se desenvolvendo e sendo mais valorizadas.

Portanto, foi escolhido neste momento realizar um trabalho focado com os líderes, pois sentia que se estes se desenvolvessem e descobrissem o quão importante é seu papel para a equipe e, por conseguinte para a empresa, as relações poderiam ser melhores, trazendo assim resultados mais sustentáveis.

Foi realizado trabalho de *assessment* e *coaching*, focando o desenvolvimento do papel de líder, essencialmente através do autoconhecimento, partindo da premissa que quando o indivíduo entra em contato com as suas potencialidades e seus possíveis pontos a desenvolver, ele tem a possibilidade de fortalecer o que possui de positivo e trabalhar seus pontos de melhoria.

Para condução destas ações de desenvolvimento, foi utilizado teste de auto avaliação sociométrica por meio do átomo cultural e a inversão de papel.

Na conceituação do referido teste são definidas seis etapas, mas para aplicação neste trabalho, foram feitas adequações deixando algumas etapas que não estavam consonantes quanto aos objetivos da organização e certamente foram enriquecidas com outras técnicas como o átomo cultural.

O átomo cultural foi utilizado como uma técnica inicial para a realização do teste de autoavaliação sociométrica, com o intuito de observar como este sujeito vem exercendo seu papel através das suas relações.

A inversão de papel foi utilizada com o objetivo de possibilitar que o líder pudesse se colocar momentaneamente no lugar de pessoas que fazem parte da sua rede sociométrica, para que assim pudesse expandir a visão que tem de si mesmo e entrasse em contato com conteúdos sobre si, com mais leveza e espontaneidade.

Descreverei abaixo as contribuições que a utilização do átomo cultural e da inversão trouxeram para este trabalho.

Percebi que a apresentação do átomo cultural por si só, provocou em cada líder um olhar e uma percepção que a conversa ou a entrevista seria diferente do que imaginavam, neste momento o átomo funcionou como aquecimento para o que o líder entrasse em contato com algo que estava fugindo do script do encontro e também do seu próprio script, estimulando assim respostas mais espontâneas e reais. O Átomo cultural atuou também como aquecimento específico, para que o líder trouxesse através do aqui agora suas relações atuais.

Ao dar a consigna do átomo e observar como ele ia sendo construído, foi possível analisar a expansividade emocional e social de cada líder, e ao levantar qual critério utilizado por cada um para a construção de seu átomo, vinham mais informações sobre o estilo de cada líder. Por exemplo, um focou a intensidade das relações, escolhendo pessoas que tinha contato, afinidade ou amizade, outro líder deixou claro que as pessoas escolhidas eram as que contribuíam para o resultado.

Entre um critério e outro, ficava-se evidente o que era prioridade para cada líder, e como isto impactava em seu estilo de liderança.

Ainda durante a construção do átomo, observar as pessoas que eram escolhidas, e os comentários feitos, já traziam muitas informações sobre o líder, alguns faziam questão de colocar seus líderes, outros esqueciam e colocavam depois, alguns colocavam parte de sua equipe, outros colocavam todos da sua equipe e também pessoas de outras áreas. Neste momento podia-se observar qual era a importância de cada pessoa em seu átomo e como se dava a relação com cada uma delas.

Posso dizer que desde a apresentação do átomo, a elaboração e a finalização com o líder explicando os critérios, foi de extrema riqueza, pois em cada dúvida, titubeio e comentários feitos do início ao final, informações importantes eram trazidas entre um riso e outro, pois através de seus papéis complementares trazidos no átomo, eram trazidos também percepções do líder referente a sua equipe, líderes, pares, enfim da própria organização.

Com o objetivo de aprofundar informações que foram naturalmente trazidas no momento do átomo cultural, a segunda etapa foi a utilização da inversão de papel. Como já pontuado no trabalho, surgiram discussões conceituais, se a técnica utilizada com os líderes deveria ser definida como tomada de papel, princípio de inversão de papel ou inversão de papel, definirei como inversão, pois parto da premissa que fui até onde o meu espaço, tempo e principalmente o momento do meu líder me permitiram ir.

Respaldo-me teoricamente com a pontuação de Perazzo (2010), quando diz que independente se houve troca de papéis ou inversão, o importante é que tenha se tenha o encontro, e foi exatamente neste ponto que procurei conduzir o trabalho.

Houve uma vontade genuína em querer que aquelas sessões fossem o mais leve possível, pois por traz havia uma tensão por parte do líder em estar sendo avaliado, havia no ar uma pergunta o que seria feito com o teste e com o que seria falado na sala, existia uma preocupação real se seria desligado da empresa ou não. E quanto ao *coaching* e se não “fosse bem”, o que poderia acontecer?

Portanto, posso dizer que mesmo havendo tantos receios e tantas tensões, as inversões realizadas foram feitas com sutileza, delicadeza e respeitando o momento do líder e da situação que nos encontrávamos, trazendo assim respostas e

conteúdos espontâneos, que talvez não fossem trazidos em uma situação mais formal e tradicional de uma entrevista de *assessment* e sessão de *coaching* dentro do espaço da organização.

Vejo que através das inversões os líderes puderam se colocar no lugar de pessoas importantes de sua rede sociométrica, que talvez até então nunca tivessem feito, principalmente por se tratar de uma organização que não possui em sua cultura, sessões de feedback, onde possam ter retorno das pessoas que se relacionam, o que possui de positivo e o que pode melhorar.

A inversão trouxe a possibilidade do líder obter um auto feedback a partir do olhar daqueles que estão em sua rede, creio que o parar para pensar que o outro diria a seu respeito, trouxeram reflexões sobre o seu próprio papel de líder.

Através da inversão diversos pontos positivos foram trazidos como: diriam que sou amigo, criativo, inovador, negociador, tenho conhecimento do negócio, entre outros pontos que são importantes para que o líder entre em contato com seus pontos positivos e possa fortalecê-los pois são suas marcas.

Além dos positivos, foram trazidos também aquelas características que certamente muitos líderes ponderariam em falar, mas que pela inversão foram expostos muitas vezes com humor.

Novamente entre um riso e outro, os líderes disseram que acreditavam que diriam a seu respeito: diriam que sou chatinho, centralizador, teimoso, não passo informações, sou insubordinado, entre outros.

Creio que um líder em uma entrevista convencional, ao ser questionado sobre seu papel de líder, não diria tão diretamente em um único encontro ao RH, que é centralizador, não passa informações para não ter que corrigir e além de tudo é insubordinado. De repente diria que é mais exigente, precisa de um tempo maior para confiar nas pessoas, ou seja, possivelmente mediria mais o que falaria.

Vejo, portanto, que através da inversão foram trazidos conteúdos, que dificilmente seriam ditos em uma situação mais formal e com um peso avaliativo. Sinto, portanto que a inversão trouxe uma ludicidade, que permitia que fosse falado

através do outro como se fosse um personagem, que propiciava leveza ao que estava sendo dito e também certa proteção.

Acredito que a utilização do átomo e a inversão foram de extrema importância, pois trouxeram ludicidade e leveza, propiciando que cada líder entrasse em contato com os seus conteúdos, pois através do momento em que consegue se colocar no lugar do outro, e ter uma visão de si próprio por outros ângulos, pode assim expandir a visão de si e do seu próprio papel.

Outro ponto, que busquei nos encontros, foi de utilizar a metodologia de aprendizado adotado pelo psicodrama através de uma condução de trabalho participativa, estimulando que as respostas viessem do próprio indivíduo, criando assim a co-responsabilidade pelo processo para construção de plano de ação de melhoria no caso do *assessment* e do processo de *coaching*.

Ao descrever as contribuições trazidas pelo o teste de autoavaliação sociométrica, sinto que posso retornar a minha pergunta de pesquisa e dizer que a metodologia psicodramática, por meio do teste de autoavaliação sociométrica contribuiu imensamente para o desenvolvimento de papel de líder através das ações de *assessment* e *coaching*.

Meu objetivo com as ações de desenvolvimento com os líderes, foram de que pudessem aprender mais sobre si mesmo, para que assim pudessem despertar para o desenvolvimento de seu papel como líder, entrando em contato com o que pode fortalecer e melhorar, podendo desta forma estabelecer relações mais saudáveis com as pessoas de sua rede sociométrica.

Meu intuito e desejo é que esse método de co-construção fosse absorvido por cada líder e pudesse expandir para as suas relações com suas equipes, para que estas pudessem ter a oportunidade de uma atuação mais espontânea e criativa, tendo espaço assim para crescer como pessoas e profissionais.

Finalizo esta monografia com gosto de quero mais, pois vejo como meu papel profissional se transformou com o psicodrama, as ações empreendidas foram estimuladas pela vontade em ir além da conserva cultural de como deveria ser feito um *assessment*, de como deveria se conduzir sessões de *coaching* dentro da organização.

Havia o desejo em querer fazer diferente, havia a vontade em que tivessem encontros humanizados, produtivos, espontâneos e leves, mesmo que o ambiente não propiciasse devido a quantidade de pessoas a serem atendidas, o tempo limitado, sala inadequada e questionários padronizados.

Encerro esta monografia, como mais um passo na minha caminhada acadêmica e profissional e também com a imensa vontade em querer aprender mais e levar e disseminar o Psicodrama onde eu estiver.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BUSTOS, Dalmiro Manuel. O Teste Sociométrico: Fundamentos técnicas e aplicações. São Paulo: Brasiliense, 1979.

DATNER, Yvette. Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa. 2 ed. São Paulo: Ágora, 2006.

FOX, Jonathan. O Essencial de Moreno: Textos sobre psicodrama, terapia de grupo e espontaneidade. São Paulo: Ágora, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LI, Charlene. Liderança Aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos. São Paulo: Évora, 2011.

MARINEAU, René F. Jacob Levy Moreno 1889-1974: Pai do Psicodrama, da sociometria e da psicoterapia de grupo. São Paulo: Ágora, 1992.

MARQUES, José Roberto. Leader Coach: Coaching Como Filosofia de Liderança. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MARTÍN: Eugenio Garrido. Psicologia do encontro: J.L. Moreno. 2 ed. São Paulo: Ágora, 1996.

MEZHER, Anibal. O Átomo Social e a Morte. 10º Congresso Brasileiro de Psicodrama, 1996.

MONTEIRO, André Maurício et al. Pesquisa Qualitativa e Psicodrama. São Paulo, Ágora, 2006.

MORENO, Jacob Levy. Psicoterapia de Grupo e Psicodrama: Introdução à Teoria e à Praxis. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

\_\_\_\_\_ Quem sobreviverá?: Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupos e sociodrama. Goiânia: Dimensão, 1994.

\_\_\_\_\_ Psicodrama. São Paulo: Cultrix, 1997.

\_\_\_\_\_ Quem sobreviverá? – Fundamentos da sociometria, da psicoterapia de grupos e do sociodrama. Edição Estudante Moreno - São Paulo: Daimon, 2008.

PERAZZO, Sérgio. Psicodrama: o forro e o avesso. São Paulo: Ágora, 2010.

PIOVAN, Ricardo. O Livro do Líder Completo: Como inspirar, motivar e ampliar as competências dos seus liderados. São Paulo: Reino Editorial, 2011.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUBINI, Carlos. O conceito de papel no psicodrama.

<http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/rubinioconceito.htm/1995>.

SOUZA, Andréa Claudia de e DRUMMOND, Joceli. Sociodrama nas Organizações. São Paulo: Ágora, 2008.

WEFFORT, Madalena Freire et al. GRUPO: indivíduo, saber e parceria: malhas do conhecimento - Série Seminários. 2 ed. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1997.

WEIL, Pierre e TOMPAKOW Roland. Relações Humanas na Família e no Trabalho. 53 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

WOLFF, José Roberto et al. Lições de Psicodrama. 6 ed. São Paulo: Ágora, 1988

Revista Você S.A. São Paulo. Ed. 168. Junho de 2012.

## ANEXO

Modelo de átomo utilizado nos casos.

