



ROSANA SOARES TYMUS

**A INFLUÊNCIA DO PSICODRAMA NO COMPROMETIMENTO
PROFISSIONAL - CONCRETIZANDO AS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO
INDIVIDUAL E GRUPAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota
COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli
PROF. ORIENTADOR

**Curitiba - PR
2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

A Influência do Psicodrama no Comprometimento Profissional – Concretizando as mudanças no comportamento individual e grupal

Elaborado por Rosana Soares Tymus e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba PR, 11/11/2014

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rosana Soares Tymus, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A Influência do Psicodrama no Comprometimento Profissional – Concretizando as mudanças no comportamento individual e grupal, é autêntico e original.

Curitiba PR, 11 de novembro de 2014.

Rosana Soares Tymus

Dedico este trabalho ao meu amor Rogério, grande
incentivador em minha vida.

Agradecimentos

Agradecimento especial aos professores que brilhantemente compartilharam seus conhecimentos e experiências com a turma, e em especial ao nosso Orientador pelo apoio e condução do TCC.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	11
1.1. CARACTERÍSTICAS DO COMPROMETIMENTO.....	12
1.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZAÇÃO E INDIVÍDUO	14
1.3. TÉCNICA DE COMPROMETIMENTO.....	15
1.4. PADRÕES DE COMPROMETIMENTO.....	16
1.5. MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN	16
2. PSICODRAMA	19
2.1. PSICODRAMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2. TEORIA DO PSICODRAMA.....	21
2.2.1. MATRIZ DE IDENTIDADE:	22
2.3. TÉCNICAS DE PSICODRAMA.....	25
2.4. PSICODRAMA E JOGOS DRAMÁTICOS.....	28
3. SÓCIO ESTILOS.....	30

METODOLOGIA.....	32
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
RECOMENDAÇÃO E SUGESTÕES.....	46
CONCLUSÃO.....	47
APENDICE - CONCRETIZANDO AS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E GRUPAL.....	53
ANEXO.....	64

RESUMO

O Psicodrama é um método que trabalha as relações interpessoais, com o objetivo de promover estados espontâneos para integrar de maneira harmoniosa o individual com o coletivo. Procura facilitar a manifestação das ideias pois promove a participação livre de todos e estimula a criatividade. Por meio do uso dessa ferramenta, existe a possibilidade de aumentar o grau de comprometimento de um indivíduo em uma empresa pois permite que o este se perceba como peça chave do processo a qual está inserido, entendendo que atua como um parceiro que contribui com o progresso da Organização, sentindo-se assim, valorizado e reconhecido. O trabalho contou com uma revisão bibliográfica, experimental sobre o tema proposto e a aplicação de duas pesquisas de levantamento do perfil da equipe: Pesquisa Sócio Estilo, para identificar se os indivíduos são mais racionais ou emocionais, e Teste de Relacionamento Interpessoal, para identificar a abertura à auto exposição nos relacionamentos. Os resultados da pesquisa Sócio Estilo demonstraram que a equipe administrativa tem um sócio estilo bem equilibrado, variando de assertivo, analítico, participativo e conservador frente às situações normais e sofrendo alterações em situações depressão. Do mesmo modo, ao analisar os resultados obtidos no teste de relacionamento interpessoal notou-se que coexistem estilos variados na equipe, mas a maioria está preparada para autoexpor-se diante das mais diversas situações. Desse modo, o gestor tem a liberdade de aplicar as técnicas de psicodrama, desde que saiba como desenvolver as atividades de dramatização, de forma a proporcionar um desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador. Além disso, aplicou-se a pesquisa para avaliar o comprometimento dos indivíduos da equipe nas três esferas de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental, sendo identificado o grau de comprometimento de médio a baixo. Identificou-se as técnicas de psicodrama existentes na literatura e analisou-se quais poderiam ser utilizadas para aumentar o comprometimento da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Por fim, dentre as técnicas psicodramáticas abordadas, traçou-se um plano de ação a ser utilizado para ampliar o comprometimento dos colaboradores no contexto proposto.

PALAVRAS CHAVE

Psicodrama, Comprometimento, Sócio Estilo

ABSTRACT

Psychodrama is a method that works interpersonal relationships, allows the individual to perceive himself as a key part in the process he is inserted and thus can be used to increase the degree of commitment of the employee. The work includes a literature, experimental review on the theme. To collect the data we selected the management team of the Bank Invest S/A. The employees' profile was evaluated in two researchs (Partner Style and Interpersonal Relationship Test) demonstrated a team with different partner styles but most individuals are prepared to open up in their relationships in diverse situations . This gives greater freedom to the manager to apply the techniques of psychodrama, provided he knows how to develop the activities of drama, to provide professional and personal development of the employee. In addition, the research was used to assess the commitment of the individual team members, identifying a medium to low degree in average. We identified psychodrama techniques presented in the literature and analyzed which could be used to increase the commitment of the team. Finally, among the psychodrama techniques discussed, we drew up a plan of action to be used to expand the commitment of employees in the proposed context.

Key Words: *Psychodrama, Commitment, Partner Style*

INTRODUÇÃO

Frente ao cenário atual de sucessivas mudanças corporativas e extrema competitividade, a estratégia organizacional é um fator fundamental no plano de sustentabilidade das organizações, quando pautada em objetivos claramente definidos, sistematicamente monitorados, atrelados à visão da empresa e coerentes com a sua missão.

Tais objetivos, ao serem disseminados ao quadro funcional, são fragmentados na forma de metas a serem atingidas em determinados períodos de tempo, desafios a partir dos quais as equipes, imbuídas de senso de propósito, constroem suas ações táticas e operacionais. Entretanto, a dinâmica de colocar a estratégia em prática na busca por resultados consistentes e sustentáveis, pode ser minada pela variação de um elemento presente na gestão dos recursos humanos: o comprometimento profissional.

Fator crítico no desempenho das equipes, o comprometimento influencia diretamente no desempenho do trabalhador, interferindo, como consequência, nos resultados produzidos em grupo na esfera da cadeia produtiva.

A problemática do comprometimento desafia líderes em todos os segmentos de negócios, pois a falta desta importante competência comportamental implica também em menor flexibilidade para a gestão de mudanças e aderência às políticas organizacionais, menor envolvimento com melhorias e inovações, além de menor produtividade.

O mecanismo de manutenção do comprometimento das equipes ao longo do tempo, de forma a se refletir inclusive em baixos patamares de absenteísmo, tem sido objeto das políticas de recursos humanos e foco do planejamento tático das organizações, que atentam cada vez mais para o fortalecimento das competências comportamentais de seus colaboradores.

Dentro deste contexto, em que se exige do profissional uma ampla gama de competências organizacionais e que ao mesmo tempo expõe à um ambiente competitivo voltado a geração de resultados a qualquer custo, faz com que o indivíduo aos poucos perca da sua espontaneidade ao trabalhar. Neste propósito, o Psicodrama Organizacional surge como uma técnica de desenvolvimento humano cada vez mais difundida no meio corporativo. As ferramentas são voltadas à liberação da espontaneidade e criatividade, à ampliação da visão sistêmica e à sedimentação das relações intra e intergrupais.

Assim, este trabalho tem por objetivo geral propor um plano de ação da aplicação de ferramentas do psicodrama a ser utilizado na equipe administrativa do Banco Investir S/A, visando aumentar o comprometimento dos colaboradores. Também, como objetivos

específicos propõe-se definir comprometimento, identificar o perfil de cada colaborador da equipe administrativa e identificar quais as ferramentas de psicodramas que podem ser utilizadas para ampliar o comprometimento.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Comprometimento Organizacional

Mowday, Porter e Steers (1982), conceituam comprometimento organizacional como “uma força relacionada com a identificação e com o envolvimento das pessoas com uma organização específica”, ressaltando a existência de forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, a presença do intenso desejo de manter o vínculo com a empresa e a intenção de se esforçar em prol dos objetivos organizacionais.

Para Northcraft e Neale, citados por Moraes (1995), comprometimento é um processo por meio do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham. Tal senso de vínculo é evidenciado pelas atitudes de engajamento inerentes aos colaboradores cujo comprometimento emerge como parte das competências comportamentais.

Segundo Kanaane (1994, *apud* Pinto, 2011), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

Mowday (1998, *apud* Pinto, 2011) afirma que empresas cujos empregados são comprometidos normalmente têm alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

Para o autor, o ambiente organizacional é caracterizado por uma elevada complexidade, agravada pelo ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas. Há necessidade assim na capacidade de transformação das organizações, que devem se adaptar aos mercados mutantes e às inovações tecnológicas constantes que caracterizam essa nova realidade. Para que possam sobreviver nesse cenário, as organizações dependem

diretamente de seus colaboradores e gestores, detentores do ferramental capaz de dar vida às estratégias organizacionais, que se tornam, assim, o principal diferencial competitivo entre as empresas. Surge assim a valorização do elemento humano nas organizações, fator chave para o alcance do sucesso organizacional

Medeiros (2003) ressalta a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas. O autor informa que o comprometimento dos indivíduos pode ter diferentes alvos: carreira, profissão, grupo, sindicato, organização, etc.

Mowday (1998, *apud* Pinto, 2011) diferencia o comprometimento organizacional por duas vertentes: comprometimento atitudinal se refere ao que as pessoas pensam de sua relação com a organização, desenvolvendo-se a partir da percepção das experiências vividas no trabalho; comprometimento comportamental se refere ao processo por meio do qual as pessoas se ligam as organizações e como lidam com isso, os indivíduos se comprometem por terem estabelecido um padrão comportamental de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. O comprometimento organizacional vem sendo estudado através dessas duas abordagens, que utilizam instrumentos e estratégias próprias para abordar o constructo. Ressalta-se que essas vertentes ou abordagens de estudo não devem ser confundidas com os enfoques ou bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído.

1.1. Características do comprometimento

Quando aborda-se o comprometimento reflete-se sobre a crença que o empregado tem nos valores e objetivos da empresa, bem como sua vontade de despender esforços para nela permanecer, assim como suas atitudes são a expressão de sua satisfação e comprometimento com a entidade.

Algumas características são mais evidentes em empregados classificados como comprometidos. A seguir algumas destas características:

a) Trabalho correto

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e

recompensa. Nesta relação de troca, espera-se que o funcionário que trabalhe corretamente seja eficiente, siga procedimentos eficazes e inove quando necessário.

b) Contribuição para melhorias contínuas

Ainda para Freitas (2004), o processo de melhorias contínuas também necessita que a empresa satisfaça a escala de necessidades do empregado no ambiente de trabalho. Almejando que o funcionário seja ousado e que tenha coragem de mudar, buscando melhorias contínuas; que seja capaz de mudar as coisas mesmo que elas sempre tenham sido feitas de uma determinada maneira.

c) Responsabilidade

De acordo com Freitas (2004), o empregado é dito responsável quando responde por seus próprios atos e sabe administrar suas obrigações a atribuições. Esta característica se demonstra importante para o desenvolvimento do comprometimento.

d) Líder com capacidade para gerir pessoas

Gil (2001, p.17) afirma que “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Gerir pessoas é o modo de lidar com elas na organização, de forma a favorecer o seu bem estar aliado aos interesses da empresa. O líder gestor de pessoas deve agir de maneira intuitiva e com empatia, estimulando o comprometimento.

e) Diálogo de mão dupla

Como visto no item sobre comunicação eficaz, o diálogo é fundamental dentro das organizações para formar confiança. Contudo ele deve ser uma via de mão dupla. Muitas vezes o problema da empresa é que esta não sabe ouvir.

f) Disposição para aprender, crescer e mudar todos os dias

Para Ramos (2000), a atualização constante é necessária, assim como o interesse em sempre aprender coisas novas sem ter medo das mudanças. Como passo inicial, o autor sugere o comprometimento consigo mesmo, sabendo onde quer chegar, se imaginando no cargo que pretende ocupar e pensando no crescimento pessoal. O segundo passo seria o

comprometimento com a empresa, buscando, se possível, atividades que o motivem e solicitando ajuda ao chefe ou à área de recursos humanos, se necessário

1.2. Comprometimento organização e individuo

Entende-se por comprometimento como uma relação que envolve tanto a empresa como o empregado, é uma via de mão dupla. A empresa também tem de estar comprometida com o empregado, ressaltando que o comprometimento muitas vezes requer abdicar de algumas coisas.

Uma das maneiras de tornar esta relação satisfatória para ambos é conseguir fundir metas individuais e organizacionais. Assim, o empregado que se identifica com a empresa, adota metas como se ele próprio fosse o proprietário.

Analisando esta relação, pelo lado da empresa, sabe-se que ela também precisa despender esforços para conquistar o comprometimento do empregado. Normalmente este empenho se dá por meio de investimentos no capital humano, para tornar o trabalho mais atrativo.

Conforme Dessler (1996), as pessoas devem estar em primeiro lugar. Neste contexto, a empresa tem algumas alternativas para atrair o comprometimento do empregado. Souza (1999) aponta algumas práticas recomendáveis que a empresa deve-se empenhar para propiciar aos empregados, tais como: salários atrativos; condições adequadas de trabalho; ambiente agradável; instalações confortáveis; cumprimento de normas de segurança; benefício; programas de motivação; equipe de recursos humanos; preocupação com o meio ambiente; programas sociais; programas de incentivo; metas de crescimento profissional; oportunidades de desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; política de distribuição de lucros; promoções; inovação; plano de cargos e salários; planos de assistência médica; refeitórios; transporte; serviços de psicólogos; planos de aposentadoria complementar; planos de complementação salarial em casos de afastamentos prolongados; seguro de vida; creche para os filhos dos funcionários; associações de empregados; áreas de lazer para os horários de intervalos; estacionamento para o horário de trabalho; subsídios de convênios com farmácias; treinamento; etc. Todas estas práticas devem ajudar a empresa a conquistar o comprometimento do empregado.

Rêgo (2004; p.84) afirma que a empresa pode aumentar o envolvimento e o comprometimento de seus funcionários da seguinte forma: Um ótimo ponto de partida é selecionar candidatos com valores que coincidam com os da empresa. Depois é necessário ter

um processo sistemático de avaliação dos funcionários, identificando os pontos críticos na relação da equipe com a organização. A partir dos resultados são definidas estratégias específicas para cada caso. Pode ser necessário trabalhar o reconhecimento dos profissionais ou as formas de promoção e treinamento, por exemplo. Se o diagnóstico é bem feito, há várias maneiras de ampliar e melhorar o envolvimento e o comprometimento de empregados. No processo, os funcionários mais qualificados merecem atenção especial. Os graduados e pós-graduados exibem maiores índices de envolvimento com seu trabalho do que comprometimento com a empresa. Com o aquecimento do mercado, eles são sondados por outras companhias e estão mais dispostos a deixar seus empregadores. O maior *turnover* de profissionais qualificados prejudica a produtividade, a inovação continuada e o número de pessoas preparadas para assumir posições de liderança. E isso, é claro, vai contra os objetivos de qualquer empresa.

Esses são alguns exemplos das recompensas mais comuns que as empresas podem oferecer aos seus funcionários para torná-los comprometidos. Mas tudo isto pode gerar altos custos. É justamente neste ponto que a empresa deve medir o investimento e seu retorno correspondente para saber que tipo de comprometimento pode esperar de seus empregados.

A maneira de tornar o comprometimento satisfatório para a empresa e para o indivíduo é fazer com que o sacrifício impetrado ao funcionário seja recompensado por investimentos feitos pela empresa. E que estes investimentos sejam retribuídos com o comprometimento do funcionário por meio de atitudes que favoreçam o crescimento da organização.

1.3. Técnica de comprometimento

O programa, chamado Employee Equity, é uma das técnicas que identifica os pontos que ameaçam o relacionamento entre os profissionais e a organização, indicando estratégias para solucionar esses problemas.

Segundo Zilda Knopoch (2014) como avaliar algo tão subjetivo como envolvimento e comprometimento, esse é um dos maiores desafios das pesquisas de clima organizacional. Abaixo, algumas questões que ajudam a determinar o perfil. Quanto mais a pessoa se identifica com as frases, mais comprometido e envolvido está.

- **Comprometimento**

Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores?

A empresa em que atuo é um dos melhores lugares para se trabalhar?

Há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim?
 Pretendo ficar na empresa, pelo menos, nos próximos dois anos?

- Envolvimento

Estou satisfeito com o meu atual emprego?

Sinto orgulho em falar com os outros sobre o meu atual emprego?

Meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida? Eu me sinto estimulado e desafiado pelo meu trabalho?

1.4. Padrões de comprometimento

A percepção das organizações acerca dos diferentes padrões de comprometimento na criação e implantação de políticas voltadas à gestão dos recursos humanos concede às empresas um novo ângulo de visão para ampliar a abrangência e o impacto das iniciativas que objetivam intensificar o comprometimento de seu quadro funcional. Bastos inovou ao ampliar a avaliação do tema (1994, *apud* Llapa-Rodriguez, E.O., Trevizan, M.A., Shinyashiki, G.T., 2008) e viabilizar a conceituação destes padrões de comprometimento, alocando-os em quatro grupos:

- *os duplos comprometidos, aqueles indivíduos comprometidos tanto com a carreira como com a organização;*
- *os duplos descomprometidos, aqueles descomprometidos com a organização e profissão;*
- *os unilateralmente comprometidos com a organização; e os unilateralmente comprometidos com a profissão.*

A percepção de tais padrões na composição das equipes organizacionais é um mecanismo facilitador da gestão do capital humano, cujo principal desafio é identificar e aplicar de forma efetiva ferramentas que potencializem o comprometimento profissional de forma a ampliar os resultados corporativos.

1.5. Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1997, *apud* Simon; Contri, 2012) desenvolveram um modelo de estudo para entender o vínculo de comprometimento ou, mais precisamente, que tipo de processo psicológico embasa a relação do indivíduo com a sua organização. Este modelo possui três

dimensões: afetiva, instrumental e normativa, nos quais os indivíduos são caracterizados nas três dimensões da seguinte forma:

Indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

1.5.1. Comprometimento Afetivo:

Segundo Meyer e Allen (1997, *apud* Simon; Contri, 2012), o comprometimento afetivo é como um apego, um envolvimento onde ocorre identificação com a organização. Este enfoque dominou a literatura sobre o construto, estudado predominantemente sob a abordagem atitudinal, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Mowday, Steers e Porter (1979) o definem a partir de três dimensões: disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; e forte desejo de permanecer membro da organização. Ou seja, os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e desejam. Assim, relaciona-se com a identificação do indivíduo que aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização. Esses autores já vinham estudando o comprometimento desde o início da década de 1970, quando, em 1979, concluíram um instrumento capaz de medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ. Esse questionário foi traduzido e adaptado para o contexto brasileiro por Borges Andrade, Afanasieff e Silva, obtendo um bom índice de consistência interna. A partir desse trabalho outros estudos surgiram utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos bastante semelhantes.

O comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, que de algum modo satisfizeram necessidades psicológicas do indivíduo, levando-o a se sentir competente em seu trabalho e confortável dentro da organização. Assim, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, despertando o desejo e a vontade de contribuir com as atividades e entidades relacionadas ao indivíduo, como trabalho e organização. Pode-se citar como indicadores do comprometimento afetivo: a felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração

com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo.

1.5.2. Comprometimento Instrumental:

O enfoque instrumental origina-se a partir dos estudos de Becker (1960). Segundo este autor, os sociólogos utilizam o termo “comprometimento” quando buscam medir o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. Em outras palavras, o trabalhador permanece na organização após avaliar os custos e benefícios de sua saída. Siqueira (1995) endossa essa definição de comprometimento instrumental como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização.

Segundo Meyer e Allen (1997 *apud* Araújo, 2010), funcionários com forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam, devido aos custos associados ao deixar a mesma. Neste caso, as atitudes e comportamentos envolvidos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

Os indicadores de comprometimento instrumental são: a necessidade/desejo do indivíduo de permanecer na organização na situação atual, a dificuldade em deixá-la mesmo que quisesse, o esforço já feito pela organização e a escassez de alternativas imediatas como consequência negativa, caso o indivíduo deixe a organização (Simon; Coltri, 2012).

Segundo Siqueira (1995) o comprometimento instrumental com a organização seria lembrado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, entre outros), em consequência ao que foi investido pelo indivíduo e a possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Segundo esta autora, comprometimento organizacional instrumental torna-se um conceito cognitivo, na medida em que o indivíduo acredita manter relação de troca econômica com a empresa, avaliando o quanto esta permuta lhe traz benefícios e se deve, ou não, manter essa relação de trabalho.

1.5.3. Comprometimento Normativo:

O comprometimento organizacional adquire um caráter normativo com o trabalho de Wiener (1982, p. 421), que define o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Para esse autor, indivíduos comprometidos sob essa perspectiva se comportam de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo. Siqueira

(1995) afirma que a base normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

Estes funcionários permanecem na organização porque eles se sentem obrigados (Meyer; Allen, 1997 *apud* Araújo, 2010). “Os indicadores de comprometimento normativo são: a obrigação do indivíduo em permanecer na organização, o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento, o sentimento de culpa caso deixasse a organização agora, a lealdade do indivíduo perante a ela, a obrigação moral do indivíduo com as pessoas do seu trabalho e o sentimento de dever muito a organização” (Simon; Coltri, 2012).

Uma das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen é a composta por 18 itens, com questões fechadas sobre o comprometimento organizacional. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, outro terço é de comprometimento instrumental e o último terço é de comprometimento normativo.

2. Psicodrama

O Psicodrama foi criado pelo médico psiquiatra Jacob Levy Moreno no início do século XX. Ele foi o criador do chamado “teatro espontâneo” ou de “improvisado”, onde os participantes amadores improvisavam acontecimentos do dia a dia. Percebeu-se que através de sua representação os participantes tomavam consciência dos seus conflitos psicológicos. Com o reconhecimento ampliou-se novas possibilidades para lidar com as dificuldades e situações de conflito, surge assim o Psicodrama. Conforme Moreno, 2008, para promover mudanças no ambiente, pensamos e agimos em função de relações afetivas, mesmo que não o façamos conscientemente. Para ele é importante pensar a respeito da interação humana levando em conta, o tempo presente, averiguar a relação presente e as correntes afetivas, como estão sendo transmitidas e captadas. O Psicodrama é uma ciência que busca a verdade por meio de métodos dramáticos e usa a ação como uma forma de investigar a alma humana.

O psicodrama como uma metodologia tem como abordagem principal a investigação das relações humanas, busca amenizar e administrar os conflitos para estabelecer uma rede relacional mais saudável.

A teoria elaborada por Moreno em reação aos métodos individualistas e racionalistas predominantes, como a psicanálise, privilegiando assim o estudo do homem em relação, como um ser biopsicossocial e cósmico. Segundo o autor:

[...] o psicodrama, representa o ponto culminante na passagem do tratamento do indivíduo isolado para o tratamento do indivíduo em grupos; do tratamento do indivíduo por métodos verbais para o tratamento por métodos de ação. (p. 59)

Psicodrama está contido dentro da ciência denominada Socionomia, que investiga como o indivíduo atua nas relações, a dinâmica dessas relações, o que leva a estabelecer os vínculos. Ele auxilia a identificar onde se está e para onde se quer chegar, o que se quer e para que. Aprimora relações, auxilia líderes na orientação e ferramentas para seu auto desenvolvimento e/ou da equipe.

2.1. Psicodrama Organizacional

As empresas buscam excelência em processos, atendimento, produção e em todas as etapas da prestação de serviços, muitas vezes as empresas não percebem ou até mesmo não buscam aprimoramentos internos, como sanar a falha na comunicação, competição improdutiva, dificuldade no trabalho em grupo, orientação na liderança falha, entre outros problemas que dificultam o desenvolvimento do trabalho. O psicodrama pode agregar um grande diferencial competitivo, propiciando a liberação de espontaneidade e criatividade dos colaboradores, fundamentais para acompanhar os momentos de transformação organizacional. Esse método possibilita o trabalhar conjuntamente, o falar e o agir dos indivíduos, em busca de respostas adequadas, identificando e solucionando conflitos.

Busca-se um equilíbrio entre resultado/satisfação com o objetivo de oferecer um bom ambiente de trabalho, boas relações, facilitar a junção operacional e comportamental pela percepção das facilidades e dificuldades individuais e da equipe com a qual trabalha. Com o psicodrama organizacional é possível buscar ações para que a divisão de poder, o compartilhamento das decisões e a maturidade na liderança despertem o comprometimento da equipe. Quando o grupo percebe sua dinâmica relacional e estratégica tem condição de realinhar os pontos frágeis e acentuar os pontos fortes. O diferencial entre ser levado pelas mudanças e interagir com as mudanças é a diferença na qualidade do profissional.

Com a aplicação do psicodrama organizacional é possível desenvolver a habilidade de percepção, a compreensão e a intervenção em processos grupais e relações interpessoais. Permite que cada participante traga sua contribuição no processo, pois ele é corresponsável pelo sucesso ou fracasso dos resultados onde está presente. Facilita que cada um se torne autor na vida e não ator de um script.

Desta forma o foco do psicodrama nas organizações é a dinâmica das relações grupais dentro do contexto profissional. As atitudes individuais e os comportamentos que são estabelecidos pelos papéis são estimulados a uma reflexão.

2.2. Teoria do Psicodrama

O Psicodrama é pautado em três pilares básicos, situados como técnicas e recursos terapêuticos: teoria de papéis, teoria da espontaneidade/criatividade e matriz de identidade.

A matriz de identidade é, para seu criador, proporcionando segurança, orientação e guiando-a rumo ao desenvolvimento de uma autonomia.

Segundo Moreno (2008), a espontaneidade e a criatividade são recursos inatos, fundamentais para o desenvolvimento saudável do homem. O autor explica que a espontaneidade habilita o indivíduo a superar situações como se carregasse o organismo, estimulando seus órgãos para modificar suas estruturas, a fim de que possam enfrentar suas novas responsabilidades.

Conforme Naffah Neto (1997), a espontaneidade cria no indivíduo e a situação como dois polos de uma mesma unidade: como esforço de auto-superação em função do confronto com a situação presente, ela é, ao mesmo tempo, ação que se lança na própria situação para transformá-la tornando-se então espontaneidade – criativa.

Os vários papéis que os indivíduos podem desempenhar não existem isolados uns dos outros, apresentam semelhanças em suas estruturas e tendem a se aglutinar, formando um conglomerado ou cachos de papéis, os quais mantêm uma relação funcional entre si. Assim, se um papel de autoridade como a relação professor-aluno adquire uma maior dose de espontaneidade, outros papéis do mesmo cacho como patrão-empregado, pai-filho, podem receber uma transferência de espontaneidade e também se transformarem (Gonçalves, 1988)

Desse modo, todos os papéis se caracterizam como complementares. Os indivíduos agem a partir de uma série de papéis adquiridos em sua cultura e que o ajudam a desempenhar seu próprio papel. Seu modo de ser e sua identidade decorrem dos papéis que complementa ao longo de sua vivência e de suas experiências, com respostas obtidas na interação social, por papéis que complementam os seus.

A transformação vai ocorrer pela mobilização dos afetos, onde pode colocar para fora suas angústias e exteriorizar suas experiências intrínsecas, pois quando o indivíduo dramatiza uma situação vivida anteriormente, muitas experiências vem à tona, propiciando ao paciente a adequada avaliação da realidade interna e externa.

2.2.1. Matriz de Identidade:

Segundo Moreno (2008), a Matriz de Identidade, “*é a placenta social da criança, o locus em que ela mergulha suas raízes*”. Na evolução da criança a Matriz está ligada aos processos fisiológicos, psicológicos e sociais, refletindo a herança cultural na qual está inserida, que a prepara para a sociedade, ou seja, é o primeiro processo de aprendizado emocional da criança.

Moreno ainda afirma, que a criança depende desta “placenta social” onde assimila e desenvolve os papéis que desempenhará na relação com o mundo, garantindo a proteção e a direção do seu desenvolvimento. Segundo ele, o processo de estruturação da identidade de um ser humano inicia-se no ato da fecundação, e daí por diante percorre um grande caminho, que aparenta não ter fim, uma vez que a cada momento da vida o ser humano vivencia novas experiências que o levam a agregar novos aprendizados ou até a reelaborar aprendizados anteriores.

Esse processo está baseado em três fatores:

- locus: que significa o lugar específico onde ocorre um fato, o cenário em si;
- Status Nascendi: ó o momento em que o fato ocorre;
- Matriz: é a resposta que se dá para o locus e o status nascendi, é o elemento gerador, uma resposta a um estímulo.

Portanto para o autor, a Matriz de identidade é o lugar do nascimento, a placenta social, pois estabelece a comunicação entre a criança e o sistema social da mãe. É a resposta dada pela criança ao meio em que está inserida, relacionando-se entre pessoas e determinado clima. Os vínculos criados na matriz familiar possibilitam o desenvolvimento do indivíduo e sua inserção na matriz social. A forma como lida com as relações interpessoais de seu dia-a-dia originaram-se na maneira como aprendeu a lidar com a matriz familiar. Toda resposta depende de um momento, de um local e de algo que a estimule, esse é o único fator que pode sofrer modificações, pois pode ser observado para que possamos intervir para ser transformado e/ou realçado.

Sendo assim, em uma sessão psicodramática ou em uma intervenção grupal, o investigar um sintoma recorreremos ao locus, no qual tal ocorrência está enraizada, a fim de reconhecer seu processo evolutivo (status nascendi), mas a intervenção somente será feita por meio das respostas defensivas que foram construídas (matriz).

Moreno afirma que assim como o individuo tem uma matriz, o grupo também possui a sua, são respostas aprendidas no cotidiano e a ele devolvidas. Essa teoria nos auxilia a conduzir e compreender os processos grupais, refletindo com o grupo e retomando a busca das saídas saudáveis.

Valendo-se de Moreno e Bion, o Quadro 1 abaixo, desenvolvido com base na teoria da Matriz, analisa as pressões e os movimentos grupais durante o processo de mudança:

Quadro 1 – Fases da Matriz e formação de grupo, conduta e técnicas a serem utilizadas e observadas

FASE	CARACTERIZAÇÃO DA FASE	CONDUTA DO FACILITADOR	TÉCNICA A SER UTILIZADA
CAOS, INDIFERENCIAÇÃO	Há desconhecimento, expectativas e necessidade de referenciais. A emoção básica é o Medo. Necessidade do grupo: afeto; aconchego para adquirir confiança e espontaneidade.	Dar informações claras, precisas e em quantidade “suficiente” para esclarecer a situação. Requer do diretor calma, capacidade para dialogar e entender o outro, disponibilidade e espírito de ajuda e proteção.	Técnica do Duplo
ESTRANHAMENTO	Aparecem dúvidas, desconfianças, resistências, questionamentos. O grupo já começa a ganhar autonomia, como quando o bebê engatinha e inicia a separação da mãe. A emoção básica é a Raiva, pois já não o “colo idealizado”. Necessidade do grupo: o diretor de mais liberdade, mas com limite, e mantenha o contato afetivo.	Continuar esclarecendo, explicitar as diferenças (vantagens e desvantagens, o que é e o que será). Requer segurança e capacidade de argumentação do diretor.	Técnica do Espelho

DIFERENCIAÇÃO	Compreensão e percepção do que ocorre com o grupo. Justificar ou culpar os outros pelo fatos já não é suficiente para a liberdade desejada. Ainda há resistência a mudança. É o principio da emancipação e da espontaneidade: buscar novas respostas a antigos estímulos. As reflexões são mais profundas, a elaboração é para a emancipação de cada participante. A emoção básica é a Tristeza (separação do outro). Necessidade do grupo: limites negociados, respeito, porto seguro, orientação para o espaço de cada um	Solicitar mais reflexão, pedir esclarecimentos, sugestões e alternativas, expor a situação. Requer da direção flexibilidade, capacidade para ouvir, objetividade. Relação de ajuda: proteção adequada, limites compartilhados e negociações com relativa liberdade.	Técnica do Solilóquio
JOGO, INTERPOLAÇÃO	Experimentação de novas respostas, imitação, descobrimento do novo, empolgação, teste de capacidade. A emoção básica é a Alegria. Necessidade do grupo: proteção reduzida, lembrando os limites, de maior liberdade para que crie suas próprias regras.	Estimular a prática, acompanhar de perto, orientar, ajudar a corrigir o rumo, criar novas situações. Requer o desprendimento da direção, “não querer ser aquele que sabe” e ter muita energia com persistência.	Técnica da Interpolação
INVERSAO DOS PAPÉIS	Inovação, evolução, criação própria, segurança e busca do domínio de si mesmo. A emoção básica é o Afeto. Necessidade de grupo: não estão mais centralizadas no coordenador, mas no próprio grupo, que dá a proteção. Há grande liberdade e o limite deve ser reduzido.	Supervisionar, estimulando a absorção de novos conhecimentos. Requer autoconfiança e capacidade para afastar-se (delegar), permitindo a cada um mais liberdade de ação e criatividade. Relação de ajuda: pouca proteção, limites reduzidos e grande liberdade.	Técnica da inversão de papéis

As fases demonstradas no Quadro 1 não são estáticas, assim que algo novo acontece, elas recomeçam. Toda mudança ameaça o padrão preestabelecido e nos coloca na fase do caos novamente. Se ocorre desequilíbrio interno, ocorre reações.

É importante lembrar que as técnicas referentes ao psicodrama buscam apenas ressaltar a essência do modo como que cada aplicação deve ser feita. Isso porque cada indivíduo expressa-se de maneira singular e assim, cada sessão será única, com uma resposta e um desenrolar característico aquele momento. Não podendo, portanto, ser utilizado como modelo para um outro evento. Assim, Gonçalves 1998, expõe o perfil básico de cada técnica, e lembra que cabe a cada um responsável por buscar meios criativos e sensibilidade para conduzir as atividades propostas.

2.3. Técnicas de Psicodrama

- **A Técnica do duplo**

Consiste em ter uma pessoa no papel de ego auxiliar interpretando, muitas vezes somente através de gestos, *“os verdadeiros receios, motivações ou intenções escondidas”* (Abreu, 2002 , p. 42). Tem o objetivo de trazer a tona a emoção não verbalizada da pessoa para ajuda-la a se expressar. Utilizada *“quando o protagonista está impossibilitado ou tem muita dificuldade para se expressar verbalmente.”*(Monteiro, 1998, p. 18). O Diretor se utiliza dessa técnica com o objetivo de fazer o protagonista entrar em contato com a sua emoção que não foi verbalizada a fim de ajudá-lo a expressá-la. O perigo desta técnica é de não se integrar no papel e confrontar o protagonista com sentimentos e emoções que não são dele necessariamente.

- **Técnica do Espelho**

Esta técnica é utilizada quando se deseja propiciar melhora na auto percepção dos indivíduos. Consiste em transformar cada indivíduo num espectador de si mesmo, representando-o e reproduzindo, por exemplo, seu modo de se movimentar, comunicar e interagir. Tenta-se uma representação mais fiel possível, podendo atualmente utilizar dos recursos de filmagem e vídeo.

Para aplicação dessa técnica, é fundamental ter um cuidado especial para que o protagonista não se sinta caricaturado. Para diminuir esse risco, algumas variações desta técnica utilizam apenas um afastamento momentâneo da cena e após um tempo observando, volta-se a cena para prosseguir com a dramatização. O objetivo é espelhar não só os aspectos

observáveis, mas também alcançar os estados inconscientes, permitindo captar o estado afetivo-emocional do outro.

Outro cuidado importante ressaltado por Gonçalves (1998) é o fato de não executar a técnica em excesso, visto que se um grupo de pessoas não possui a percepção de si mesmos, a repetição da técnica não irá deixá-los mais sensíveis ou acurados quanto à sua auto percepção.

- **Inversão de papéis**

Consiste na troca de papéis, desempenhando o papel um outro indivíduo a qual se refere, sendo este real ou imaginário. O objetivo é expressar o modo pelo qual vê e percebe o papel do outro, através da sua perspectiva e observação. Moreno, assim como descreve Gonçalves (1998) afirma que a vivência psicodramática permite que haja uma intuição a respeito do ser do outro, permitindo analisar as situações de acordo com as perspectivas alheias. Quando a troca se dá pelos seus antagonistas, autora complementa que há assim, uma “vivência interna simultânea dos papéis opostos”, ou seja, ao mesmo tempo em que se desempenha o papel oposto, há uma experiência interna, fazendo com que a compreensão se amplie. Por exemplo, quando é realizada entre pai e filho.

Esta técnica é, portanto, ideal quando as pessoas se encontram no mesmo terreno psicológico e social, sendo elas, casais, pais e filhos, pessoas que trabalham juntas. Moreno também recomenda a utilização da inversão de papéis quando há um distanciamento social ou cultural grande no grupo.

- **Técnica de maximização**

Consiste em pedir ao protagonista que maximize um gesto, uma forma verbal, uma postura corporal ou qualquer sinal destoante do resto de sua comunicação, quando esta soa estereotipada, formal ou estéril. É utilizado a qualquer momento, tanto no psicodrama pessoal quanto no grupal.

- **Técnica da concretização**

É a materialização de objetos inanimados, emoções, conflitos, partes corporais, doenças orgânicas, através de imagens, movimentos e falas dramáticos. No psicodrama grupal, esta técnica é muito utilizada com a ajuda de egos auxiliares, que podem concretizar através de imagens corporais diversas, as imagens do mundo interno e relacional.

Segundo Thelma Teixeira, o método pode ser aplicado em três estratégias: jogos dramáticos, role-playing e inversão de papéis. O jogo dramático é trabalhado em grupo para diagnosticar ou intervir em situações de conflitos ou de relacionamento. O role-playing, mais

conhecido como jogo de papéis, é trabalhado através de interpretações de papéis e personagens distintos. Por último, a inversão de papéis que, segundo Thelma, informa que através dessas estratégias se obtém resultados muito interessantes, pois o profissional assume a posição do outro, sentindo e agindo como ele, fazendo-o entender o outro lado.

- **Técnica do Role-Playing**

O *role playing* pode ser usado como técnica para a exploração e para a expansão do eu num universo desconhecido. (Moreno, 1983). Consiste em pedir a pessoa para representar um papel diferente do seu na vida real permitindo que ela amplie seu campo de visão frente a novas situações. Pode ser realizado várias vezes e tem como objetivo aperfeiçoar o entendimento sobre o tema/situação.

- **Técnica do Solilóquio**

Consiste em encenar uma situação e fazer uma interrupção quando se chega no ponto conflitante e pedir a pessoa que esta envolvida parar e “pensar alto” a respeito do que está ocorrendo.

Esta técnica parte do princípio de que muitas vezes somos levados por vários fatores (culturais, psicológicos, etc.) a fazer, agir e se comunicar de forma diferente da que gostaríamos de ter feito se tivéssemos tido tempo de parar e pensar antes do fato ocorrer. Durante a interrupção a pessoa consegue explorar melhor suas opções e suas percepções internas e externas para expandir sua capacidade de analisar a situação.

- **Interpolação de resistências**

Consiste em contrariar as expressões rígidas de um determinado relacionamento, tem como substrato a visão de que as dificuldades relacionais não são *internas* do indivíduo, mas estão *entre* este e os demais, constituindo-se numa resistência interpessoal. (Moreno, 1983).

Ao solicitar que o ego-auxiliar cuja função é de ator, facilitador e observador social, contracene e jogue um papel distinto do descrito pelo protagonista, proporciona que o mesmo entre em contato com suas vozes internas e às vezes inusitadas, para lidar com determinada situação. Moreno crê na espontaneidade, um fator intrínseco à natureza humana, que pode ou não ser desenvolvida dependendo das inter-relações estabelecidas, e na realidade como co-construção. A dramatização e suas técnicas facilitam a reconstrução das possibilidades individuais e do grupo familiar.

Aplica-se através da dramatização uma situação, inserindo outra(s) pessoa(s) com a função de contradizer e induzir e propor novos desafios a pessoa a uma atitude contrária do

que ela tem como sendo uma conduta socialmente aceita e a favor de sua espontaneidade. Os desenhos animados são bom exemplo desta técnica, quando o personagem tem um “anjinho” e um “diabinho” tentando influenciá-lo a agir de forma diferente. Esta técnica tem o objetivo de treinar a espontaneidade e criatividade do participante.

- **Técnica da Representação Simbólica/Imagem**

Consiste na utilização da linguagem corporal e alguns sons para transmitir sentimento e conceitualizar uma situação.

- **Técnica da estátua**

Consiste em pedir para que a pessoa faça uma escultura para representar um sentimento, vivência, valor, etc., e pedir para que ela explique a sua obra de arte. Tem a intenção de fazer com que a pessoa consiga se expressar de maneiras diferentes e demonstrar concretamente o que aquela situação significa para ela.

2.4. Psicodrama e Jogos Dramáticos

Segundo Yozo (1996), no Psicodrama, o Jogo Dramático apresenta muitas definições e diversas formas de interpretações, mas direcionando especificamente às áreas aplicadas da organização, instituição e escola, ou seja, aquelas que trabalham com grupos dentro de um contexto delimitado por regras e valores instituídos. Nesse sentido Yozo (1996) define como uma atividade que permite avaliar e desenvolver o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduo, através de suas características, estado e ânimo e/ou emoções na obtenção e resolução de conflitos ligados aos objetivos propostos. É Jogo porque promove o lúdico, é Dramático pela proposta em trabalhar os conflitos que surgem, conflitos estes que, restringem-se somente ao papel profissional e aos objetivos propostos pelo Diretor.

- **Características do Jogo Dramático**

É uma atividade voluntária e, por isso, é preciso haver aceitação dos participantes. As regras são específicas e absolutas, sendo fundamental que os participantes concordem com as que são propostas pelo jogo. Tem um tempo (duração) delimitado e deve ocorrer num espaço específico, ampliado ou reduzido de acordo com a proposta do jogo. Tem objetivo específico e busca resgatar a ordem lúdica.

- **Princípios do Jogo Dramático**

Contexto:

- Social: que abrange as leis, normas e condutas sociais;
- Grupal: constituído pelo próprio grupo;
- Dramático: é o momento do jogo, separação da realidade com a fantasia.

Instrumentos: recursos utilizados para executar o método psicodramático e suas técnicas, são:

- Diretor: que possui três funções específicas – Produtor, Diretor e Analista Social;
- Ego-auxiliar: também possui três funções específicas – Ator, Guia e Investigador Social
- Protagonista: é quem centraliza o jogo. Pode ser uma ou mais pessoas, ou ainda o grupo todo.
- Cenário: onde se constrói o contexto dramático;
- Auditório: participantes que ficam no contexto grupal.

Etapas:

- Aquecimento: que pode ser específico quando do primeiro contato com o Diretor e inespecífico, ocorrendo no contexto dramático;
- Dramatização: é o jogo propriamente dito;
- Comentários: feito pelos participantes;
- Processamento: releitura direcionada aos objetivos
- Processamento teórico: utilizado para introdução de conceitos e objetivos

- **Correlação da Matriz de Identidade com o Jogo Dramático**

No Quadro 2 que se segue, podemos observar as fases da Matriz de Identidade e a classificação dos Jogos Dramáticos, avaliando o grupo como um todo e identificando os jogos que podem ser aplicados, compatíveis com a fase do grupo:

Quadro 2 – Fases da Matriz , técnicas e jogos

FASES DA MATRIZ / CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS E JOGOS
Primeira Fase (EU-EU) Identidade do Eu (EU-COMIGO)	Sensação e Princípio de percepção	Técnica do Duplo O outro ajuda a explicitar as emoções. Por meio do ego-auxiliar ou do jogo, a emoção é expressa pelo protagonista. Tipos de jogos: Aquecimento, Apresentação, Relaxamento/Interiorização e Sensibilização
Segunda Fase (EU-TU) Reconhecimento do Eu (EU E O OUTRO)	Senso percepção e princípio de comunicação	Técnica do Espelho Eu me vejo no outro; o protagonista torna-se um espectador de si mesmo Tipos de jogos: são jogos com função de reflexão para a autonomia do grupo, percepção de si mesmo, percepção do outro e pré-inversão.
Terceira Fase (EU-NÓS) Reconhecimento do Tu (EU COM O OUTRO) (EU COM TODOS)	Comunicação e Identidade Grupal	Técnica de Inversão de Papéis Troca de papéis, assume o papel do outro. Tipos de jogos: de personagens/papéis, inversão de papéis e identidade grupal/encontro.

3. Sócio Estilos

Durante o processo comunicativo, existem quatro sócio estilos que podem ser apresentados por um indivíduo, sendo eles: assertivo, analítico, participativo e conservador. Ou seja, o modo como cada um se expressa e manifesta seu comportamento ao se comunicar revela um estilo próprio. Estes podem ser mesclados mas, na maioria das vezes, existe um deles que se apresenta como dominante em relação aos outros.

Ao identificar esses estilos, pode-se utilizar as interpretações para criar um clima propício à comunicação, facilitando a empatia entre os indivíduos participantes, uma vez que as pessoas tornam-se mais receptivas ao se comunicarem com estilos semelhantes aos seus.

A Tabela 1 apresenta as características referentes a cada sócio estilo.

Tabela 1: Descrição e características apresentadas por cada Sócio Estilo

Sócio Estilo Racional	Descrição/Características
Assertivo	<p>Quer resultados, é preciso atendê-lo com presteza. É franco, correto, egocêntrico, dominador, ambicioso, individualista, positivo, impaciente, obstinado, voluntarioso, determinado, competitivo, independente, irritado, nem sempre demonstra afetividade.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: rapidez, benefícios, concreto, serviço, melhor, resultados, desempenho, competitivo, primeiro, ambicioso.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: concluem uma tarefa rapidamente com força e poder.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: impaciência, confronto, poder, independência, agressividade.</p>
Analítico	<p>Quer provas, é preciso ajudá-lo a comparar. É analítico, preciso, lógico, introvertido, metódico, desconfiado, prudente, culto, diplomata, disciplinado, detalhista, orientado por normas e regras, evita confronto interpessoal, postura defensiva.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: organização, compreensão, prudência, verificação, prova, comparação, método, precisão, informação, domínio.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: têm a razão como norteadora, ideias lógicas e atenção a detalhes.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: análise excessiva de detalhes, normas, regras e procedimentos e senso muito crítico.</p>
Sócio Estilo Emocional	Descrição/Características
Participativo	<p>Quer satisfação, é preciso entusiasamá-lo. É participativo, otimista, sedutor, convincente, tagarela, extrovertido, preocupado com a aparência, espírito de equipe, sociável, senso de humor, confiante, afetivo, entusiasmado, tem facilidade nos relacionamentos.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: confiança, equipe, satisfação, participação, original, fácil, prazer, motivador, praticidade, dinâmico.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: negociam de forma flexível e possuem habilidades de comunicação.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: Entusiasmo exagerado, otimismo excessivo, necessidade de elogios e atuação pouco direta.</p>
Conservador	<p>Quer garantias, é preciso tranquilizá-lo. É conservador, amável, filósofo, fiel, providente, tradicional, generoso, indulgente, respeitoso, paciente, moderado, consistente, previsível, organizado, tolerante com os outros.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: melhoria, conselho, honestidade, tradição, fidelidade, experiência, garantias, continuidade, permanência, simplicidade.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: se comportam de forma tranquila e harmônica e valorizam a qualidade do relacionamento.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: teimosia, modéstia excessiva, repetição, conservadorismo, não fala o que fez.</p>

METODOLOGIA

Para elaborar o trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica e documental sobre o tema proposto. A pesquisa bibliográfica e documental teve por objetivo levantar as contribuições teóricas já existentes sobre a relação dos temas psicodrama e comprometimento.

Para a coleta de dados selecionou-se a Agência do Banco Investir S/A, que é composta por 30 (trinta) funcionários, conforme o organograma da Figura 1. O Banco possui um Gerente Geral, um Gerente de Negócios, oito Gerentes de segundo nível gerencial, três Assistentes, nove Escriturários e Oito Caixas Executivos. Para o presente trabalho, o foco foi a Equipe Administrativa, composta pelo Gerente de Serviços, oito Caixas Executivos e um Escriturário.

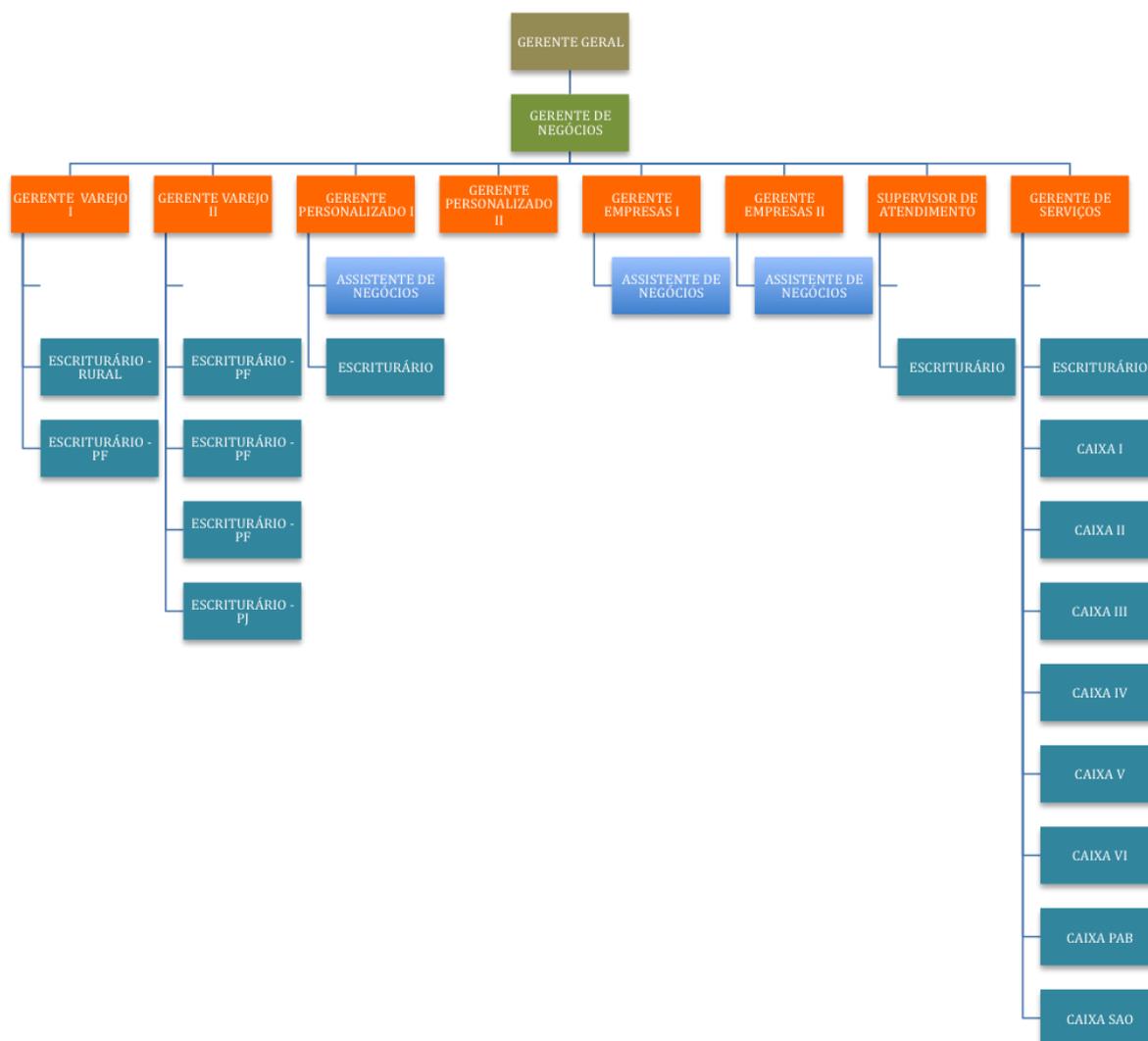


Figura 1: Organograma da Agência Banco Investir S/A
Fonte: Banco Investir S/A

Além disso, foi utilizada uma pesquisa denominada Tipo Psicológico ou Sócio Estilo, que teve por objetivo identificar o perfil de cada colaborador da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Esta pesquisa foi constituída por 18 questões que indicam o estilo psicológico de cada membro da equipe, sendo que os mesmos podem ser classificados como: Racional, chamado de Estilo Analítico e Estilo Assertivo, ou Emocional, chamado de Estilo Conservador e Estilo Participativo. A pesquisa foi aplicada aos 10 colaboradores da equipe.

Foi utilizada também uma outra pesquisa com o objetivo de identificar a dimensão do comprometimento organizacional dos colaboradores. Esta pesquisa foi aplicada apenas aos 8 caixas da equipe administrativa. O questionário empregado foi utilizado por Garcia (2007) e elaborado por Meyer e Allen (1997) e é composto por 18 itens, que refletem os estados psicológicos do indivíduo na sua relação com a organização, o qual afeta a sua decisão de

permanecer ou não na mesma. Nesse instrumento são abordadas três naturezas de estados psicológicos:

- Comprometimento Afetivo: (vínculo emocional em relação à organização): itens de 1 a 6 do questionário;
- Comprometimento Instrumental (consciência em relação aos custos em deixar a organização): itens 7 a 12 do questionário;
- Comprometimento Normativo (sentimento de obrigação em permanecer na organização): itens 13 a 18 do questionário.

A escala utilizada para avaliação dos itens foi a de Likert, que varia de 0 a 4 (discordo totalmente, discordo pouco, nem concordo nem discordo, concordo pouco e concordo totalmente, respectivamente) será utilizado para pontuar o comprometimento global e foi classificado de acordo com as faixas de pontuação do modelo de Meyer e Allen (1997) conforme Tabela 2.

Tabela 2: Classificação do Grau de Comprometimento

Fonte: Modelo de Meyer e Allen (1997, *apud* Simon; Coltri, 2012)

Faixa de Pontuação	Grau de Comprometimento Global
0 a 18	Baixíssimo
19 a 36	Baixo
37 a 54	Médio
55 a 72	Alto

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A totalidade de indivíduos da equipe (8 caixas) responderam às pesquisas e tiveram suas respostas analisadas. Dentre elas, a maioria é do sexo feminino, correspondendo a 75% da equipe. Com relação a escolaridade, 63% possuem superior completo e 13%, especialização. A faixa etária pode ser considerada bem distribuída na equipe, com predominância de jovens, entre 26 e 30 anos (37%). Dentre os pesquisados, apenas 12% são solteiros e os demais, são casados (38%) ou possuem união estável. Os dados podem ser observados na Figura 2, a seguir.

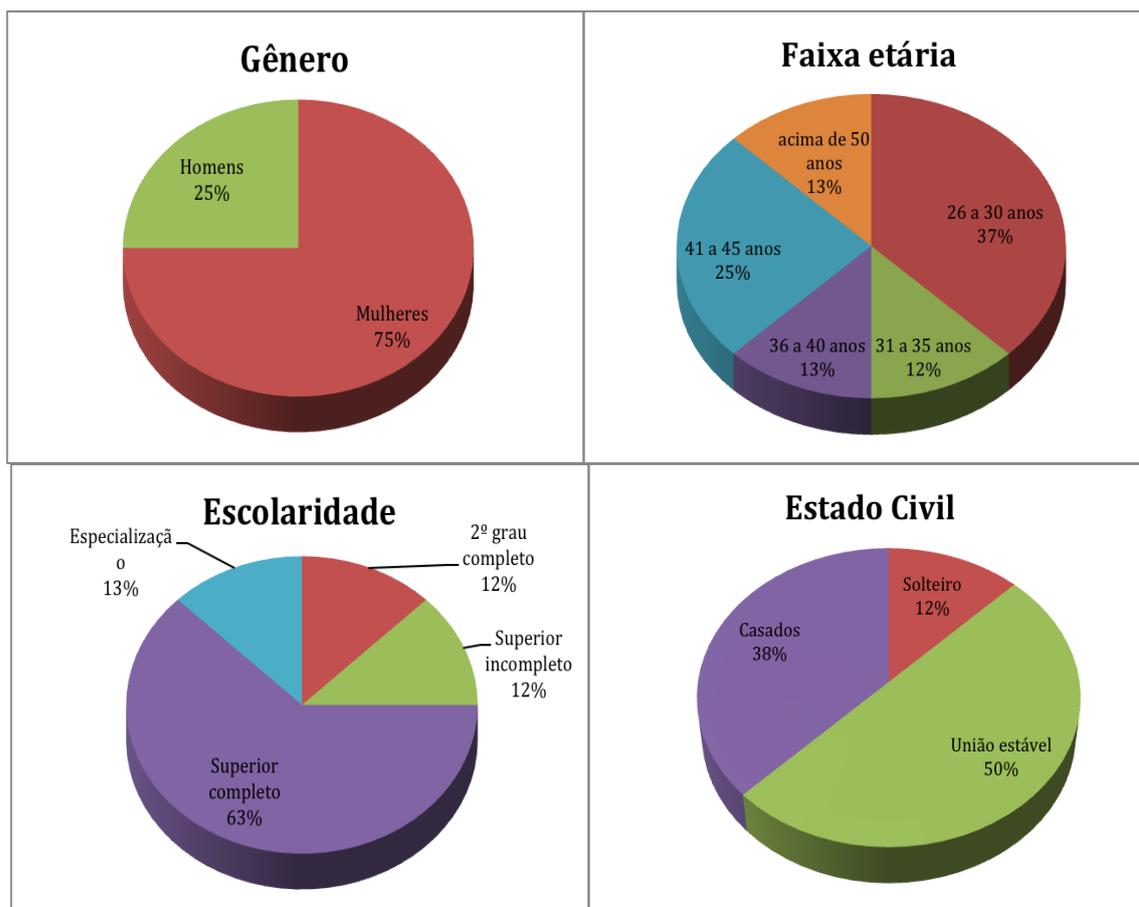


Figura 2: Dados da equipe administrativa do Banco Investir S/A
Fonte: Banco Investir S/A

Com relação às características funcionais, o Quadro 2 da Figura 3 abaixo, apresenta a distribuição da equipe. Os colaboradores possuem pelo menos 4 anos na Organização e os mais antigos, correspondentes a 10 anos na organização representam 37%. O tempo na Agência possui uma situação similar, no entanto 13% possui apenas 4 meses na Agência e apenas 12% possui 10 meses. O mesmo se repete quando se refer à função, em que os colaboradores com pelo menos 4 anos na função e no máximo 10 anos na função, totalizam 74% dos colaboradores. Por fim, a grande maioria, 67% esta a pelo menos 8 anos exercendo a mesma atividade, como caixa administrativo.

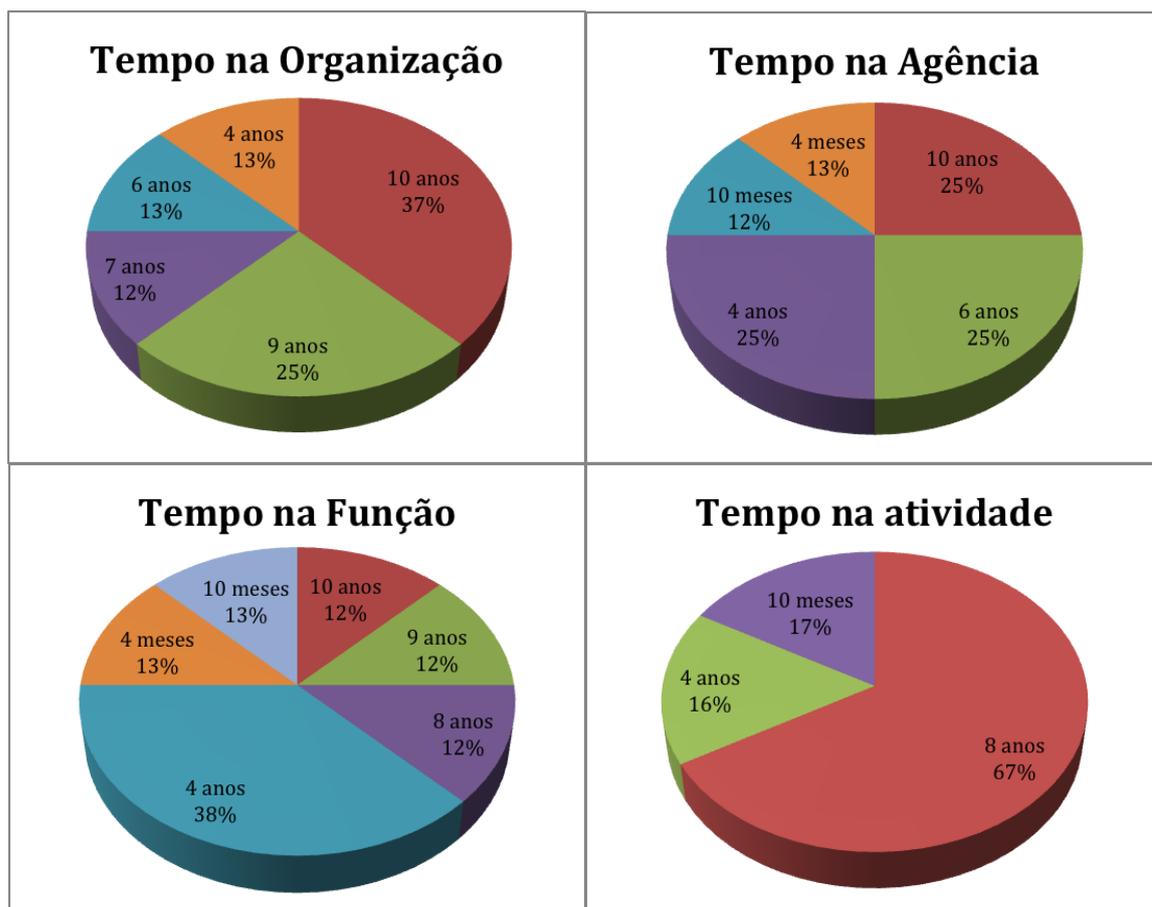


Figura 2: Dados das características funcionais da equipe administrativa do Banco Investir S/A
Fonte: Banco Investir S/A

Todos os colaboradores da equipe possuem função comissionada e nenhum deles possui subordinados.

A pesquisa Sócio Estilo foi aplicada na Equipe Administrativa do Banco Investir S/A e os resultados estão apresentados nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3: Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais

Sócio Estilo para Situações Normais						
Colaborador	Racional			Emocional		
	Assertivo	Analítico	Equipe (R)	Participativo	Conservador	Equipe (E)
Caixa 1	30,0%	26,0%	56,0%	22,0%	22,0%	44,0%
Caixa 2	26,0%	30,0%	56,0%	18,0%	26,0%	44,0%
Caixa 3	19,0%	29,0%	48,0%	22,0%	30,0%	52,0%
Caixa 4	29,0%	23,0%	52,0%	29,0%	19,0%	48,0%
Caixa 5	26,0%	23,0%	49,0%	32,0%	19,0%	51,0%
Caixa 6	23,0%	23,0%	46,0%	24,0%	30,0%	54,0%
Caixa 7	28,0%	23,0%	51,0%	23,0%	26,0%	49,0%
Caixa 8	26,0%	23,0%	49,0%	23,0%	28,0%	51,0%
Escriturário	26,0%	29,0%	55,0%	27,0%	18,0%	45,0%
Gerente	23,0%	23,0%	46,0%	27,0%	27,0%	54,0%
Equipe (média)	25,6%	25,2%	50,8%	24,7%	24,5%	49,2%

Tabela 4: Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Sócio Estilo para Situações Sob Pressão						
Colaborador	Racional			Emocional		
	Assertivo	Analítico	Equipe (R)	Participativo	Conservador	Equipe (E)
Caixa 1	26,0%	21,0%	47,0%	32,0%	21,0%	53,0%
Caixa 2	23,0%	29,0%	52,0%	30,0%	18,0%	48,0%
Caixa 3	23,0%	30,0%	53,0%	27,0%	20,0%	47,0%
Caixa 4	26,0%	27,0%	53,0%	21,0%	26,0%	47,0%
Caixa 5	27,0%	30,0%	57,0%	23,0%	20,0%	43,0%
Caixa 6	28,0%	30,0%	58,0%	21,0%	21,0%	42,0%
Caixa 7	33,0%	24,0%	57,0%	24,0%	19,0%	43,0%
Caixa 8	26,0%	26,0%	52,0%	23,0%	26,0%	49,0%
Escriturário	33,0%	28,0%	61,0%	20,0%	19,0%	39,0%
Gerente	36,0%	20,0%	56,0%	17,0%	27,0%	44,0%
Equipe (média)	28,1%	26,5%	54,6%	23,8%	21,7%	45,5%

Por meio dos resultados das Tabelas 3 e 4 pode-se observar a variação dos sócio estilos de cada colaborador frente às situações normais e às situações sob pressão. Os resultados dessa variação de sócio estilo estão representados nos Gráficos 1 e 2.

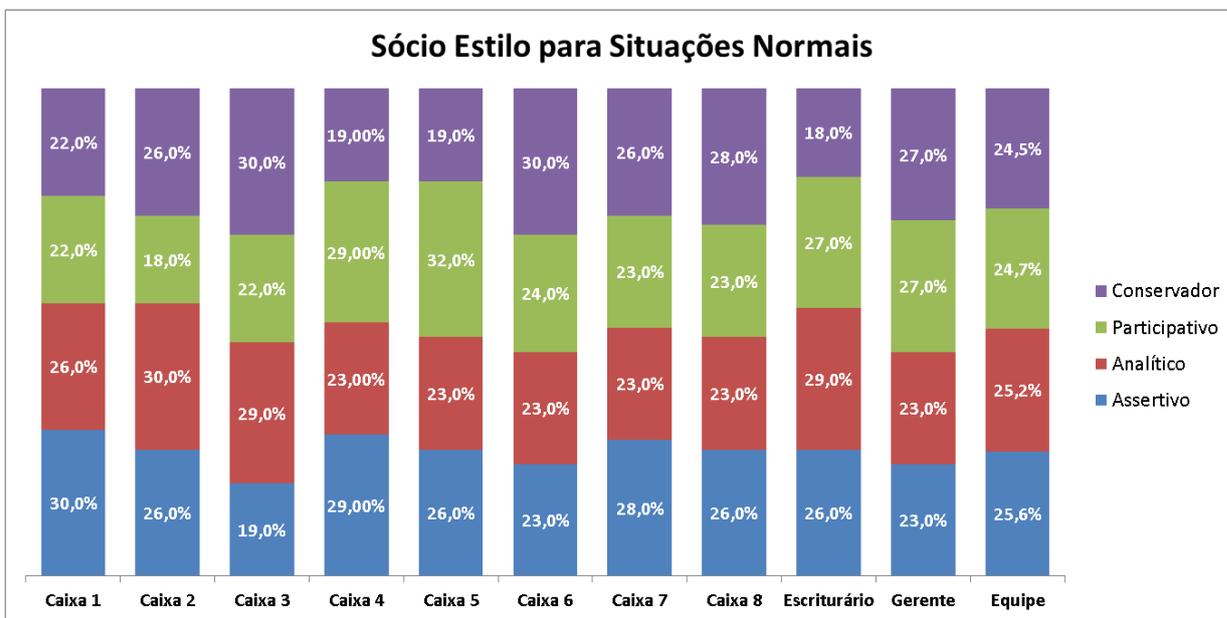


Gráfico 1: Sócio Estilo de cada colaborador da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais

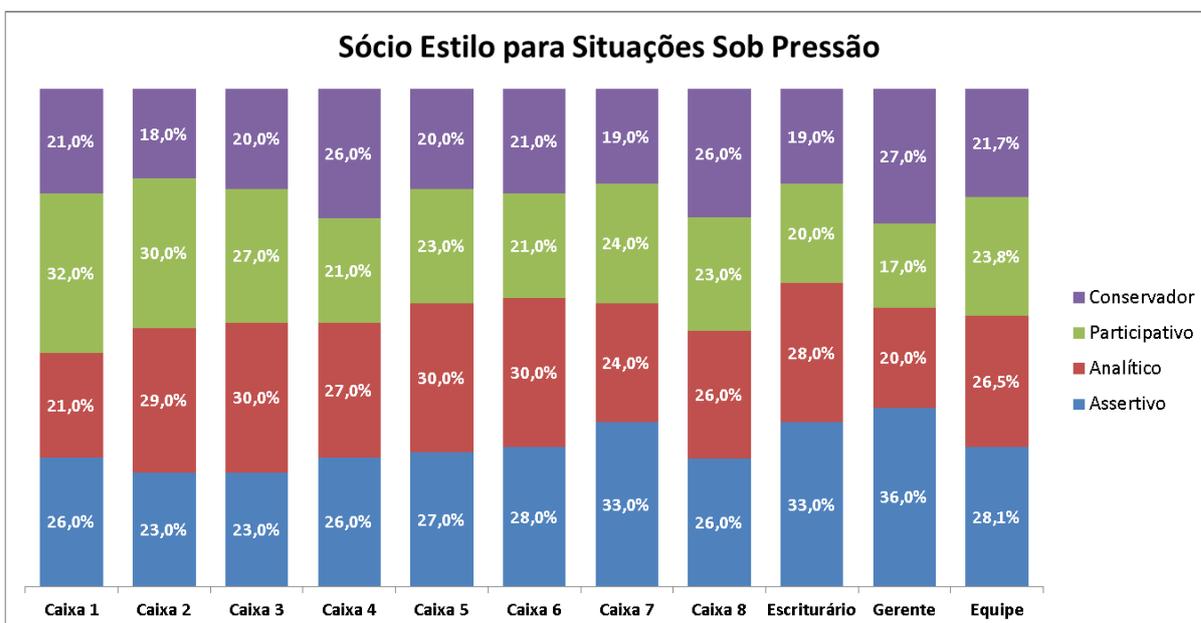


Gráfico 2: Sócio Estilo de cada colaborador da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Já os Gráficos 3 e 4 representam a variação do sócio estilo da equipe administrativa como um todo, nas situações normais e nas situações sob pressão.

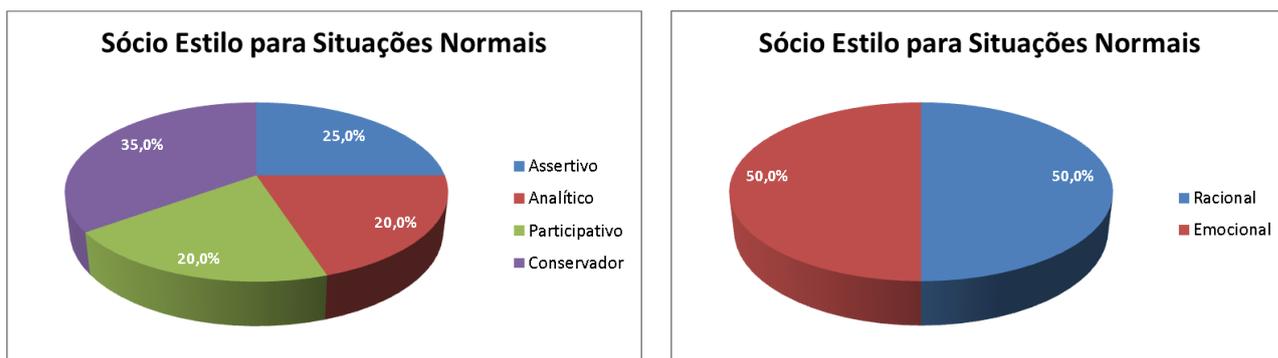


Gráfico 3: Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais



Gráfico 4: Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Os dados da pesquisa sobre as dimensões do comprometimento organizacional foram organizados e demonstrados em tabelas para cada uma das dimensões, afetiva, instrumental e normativa. Cada tabela contém o grau de concordância para cada um dos indicadores das respectivas dimensões: a Tabela 5 apresenta os indicadores da dimensão afetiva, a Tabela 6 os indicadores da dimensão Instrumental e a Tabela 7 os indicadores da dimensão normativa.

Tabela 7: Grau de concordância da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão normativa.

Grau de Concordância	13	14	15	16	17	18
		Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	Esta organização merece minha lealdade.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
Discordo totalmente	0 (0,0%)	6 (75,0%)	6 (75,0%)	2 (25,0%)	7 (87,5%)	4 (50,0%)
Discordo pouco	2 (25,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Nem concordo nem discordo	0 (0,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Concordo	1 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)
Concordo totalmente	5 (62,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)
Total	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)

O resultado de comprometimento global da equipe pode ser observado no Gráfico 5, a seguir:

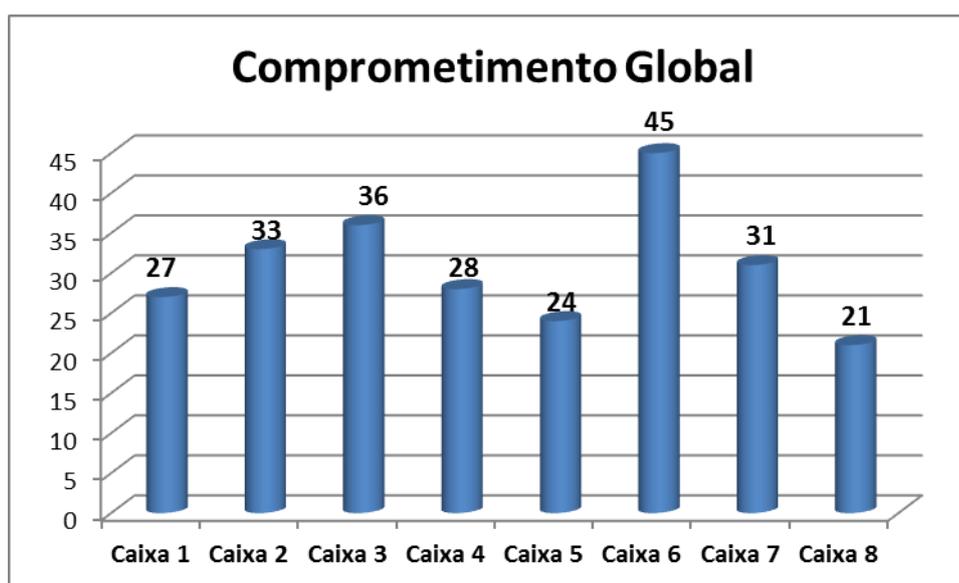


Gráfico 5: Comprometimento Global da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Uma vez que a escala utilizada para a avaliação vai de 0 a 4 (discordo totalmente, discordo pouco, nem concordo nem discordo, concordo pouco e concordo totalmente, respectivamente) utilizada para avaliar o comprometimento, tem-se o comprometimento Afetivo com 94 pontos, o Instrumental com 95 pontos e o comprometimento normativo com 58 pontos, se considerar a equipe como um todo. Na Gráfico 6 podemos ver que as dimensões de comprometimento que tem maior presença dentro da equipe é a Instrumental, a Dimensão Afetiva ficou logo após, em segundo lugar e a Dimensão Normativa que ficou em terceiro lugar. Sendo assim analisando os resultados dos testes, o comprometimento da equipe pela empresa está bem distribuído pelas três dimensões e não há uma grande predominância de uma dimensão na avaliação total da equipe.

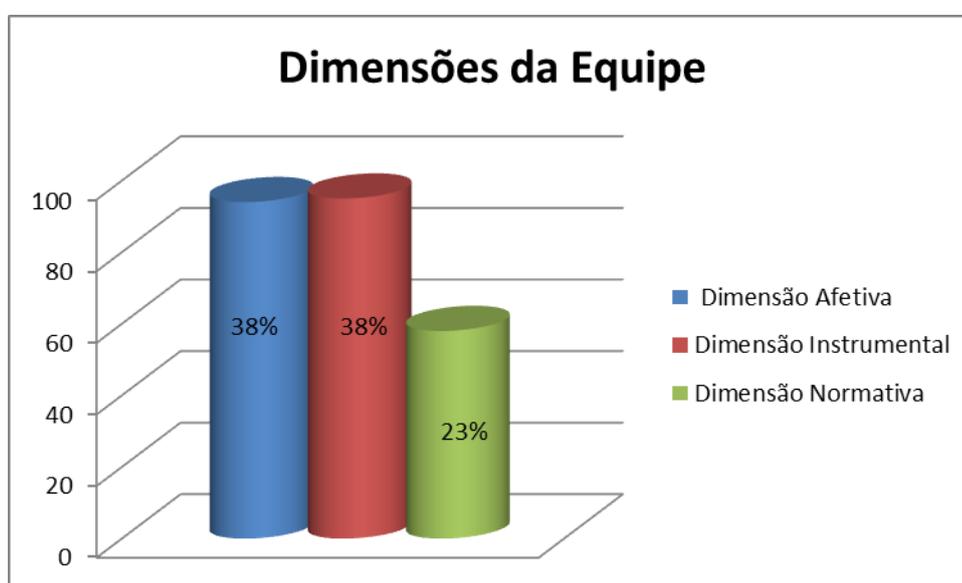


Gráfico 6: Dados Dimensões de Comprometimento do Grupo

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa Sócio Estilo (Tabelas 3 e 4) demonstraram que a equipe administrativa como um todo tem um determinado comportamento frente às situações normais do dia a dia, porém possuem um outro estilo de comportamento em situações adversas, sob pressão.

Em situações normais a equipe administrativa tem um sócio estilo bem equilibrado, ou seja, 50,0 % da equipe tem um estilo mais racional e os outros 50,0 % tem um estilo mais emocional (Gráfico 3). Porém, em situações sob pressão o estilo da equipe muda, tornando-se 90,0 % mais racional e 10,0 % mais emocional (Gráfico 4), ou seja, a equipe adota um estilo mais racional (analítico e assertivo) para a resolução de problemas.

Ao se analisar o sócio estilo predominante de cada colaborador em situações normais (Gráfico 3), nota-se que a maior parte da equipe tem um estilo Conservador (35,0 %), ou seja, preferem o tradicional, o simples, querem garantias, tranquilidade. Já 25,0 % da equipe tem um estilo mais Assertivo, são competitivos, ambiciosos, individualistas, querem resultados. Outros 20,0 % possuem um estilo Analítico, são metódicos, gostam de comparar, ter provas. E os 20,0 % restantes da equipe têm um estilo mais Participativo, são entusiasmados, confiantes, gostam de trabalhar em equipe.

No entanto, nas situações sob pressão (Gráfico 4) a maior parte dos colaboradores adota um estilo mais Analítico (43,3 %), ou seja, preferem analisar melhor a situação, ter provas, informações. Outros 33,3 % dos colaboradores têm um estilo mais Assertivo, 20,0 % possuem um estilo mais Participativo e somente 3,3 % da equipe mantêm um estilo mais Conservador. Observa-se ainda que há uma inversão de estilos para tentar solucionar problemas, sobressaindo-se os estilos Analíticos e Assertivos (Sócio Estilos Racionais) em detrimento dos estilos Participativos e Conservadores. O estilo Conservador que era predominante em situações normais (35,0 %) se torna o menos evidente em situações sob pressão (3,3 %) e o estilo Analítico que era o menos evidente em situações normais (20,0 %) se torna o predominante em situações sob pressão (43,3 %).

Dois colaboradores, Caixas 1 e 2, apresentaram uma inversão de estilos contrária à inversão de estilos da equipe: passaram de um estilo mais Racional (Assertivo e Analítico, respectivamente) para um estilo mais Emocional (ambos para Participativo), ou seja, têm uma visão otimista, confiante, preferem trabalhar em equipe nas situações sob pressão.

Apenas o Caixa 7 manteve o mesmo sócio estilo para as diferentes situações, predominando o estilo Assertivo em ambas situações.

Os resultados obtidos na pesquisa de indicadores de comprometimento organizacional estão apresentados nas Tabelas 5, 6 e 7 com os respectivos graus de concordância para cada afirmativa.

A Tabela 5 apresenta os resultados de concordância para as afirmativas referentes ao comprometimento organizacional na dimensão afetiva. Os resultados mostraram que houve uma divisão de opiniões para as afirmativas 1 e 2; a maior parte dos colaboradores ou discordou totalmente da afirmativa 1 (37,5%) ou concordou parcialmente com a mesma (37,5%), enquanto que para a afirmativa 2 houve divisão do resultado em 4 opiniões diferentes, discordância total (25,0%), discordância parcial (25,0%), nem concordância nem discordância (25,0%) e concordância parcial (25,0%). Já para as afirmativas 3, 4 e 5, embora os resultados demonstrem discordância da maioria dos colaboradores, 37,5%, 37,5% e 62,5%

respectivamente, para efeito de análise deve-se observar que as mesmas possuem valor invertido no sentido da frase, ou seja, quando se discorda na verdade está concordando com as afirmações. A afirmativa 6 demonstra que a maioria dos colaboradores concorda parcialmente com a mesma (37,5%).

Diante desses resultados pode-se observar que há um grau moderado de comprometimento organizacional na dimensão afetiva por parte dos colaboradores da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Segundo Meyer e Allen (1997, *apud* Araújo, 2010), o comprometimento afetivo é um vínculo que o empregado tem com a organização, caracterizado por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização, de ver os problemas dela como se fossem seus, apresentando desta forma uma forte ligação emocional.

A Tabela 6 apresenta os resultados de concordância para as afirmativas referentes ao comprometimento organizacional na dimensão instrumental. Os resultados para as afirmativas 7, 8 e 9 indicaram concordância total da maioria dos colaboradores, sendo 62,5%, 50,0% e 50,0% respectivamente. Porém houve discordância total para as afirmativas 11 e 12, 62,5% e 50,0% respectivamente, e divisão de opinião entre discordância total (37,5%) e nem concordância nem discordância (37,5%) para a afirmativa 10. Considerando que a porcentagem maior dos colaboradores concordou totalmente com as afirmativas, pode-se considerar que há um grau moderado de comprometimento organizacional na dimensão instrumental por parte dos colaboradores da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Segundo Meyer e Allen (1997 *apud* Araújo, 2010), funcionários com forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam, devido aos custos associados ao deixar a mesma.

A Tabela 7 apresenta os resultados de concordância para as afirmativas referentes ao comprometimento organizacional na dimensão normativa. A afirmativa 13 demonstrou que a maioria dos colaboradores concordam com a afirmação, 62,5%). Porém, esta afirmativa possui sentido invertido na frase, ou seja, a maioria discorda da afirmação. Já os resultados para as afirmativas 14, 15, 17 e 18 foram de discordância total para as mesmas, sendo 75,0%, 75,0%, 87,5% e 50,0% respectivamente. Somente a afirmativa 16 apresentou um resultado dividido entre discordância total (25,0%), nem concordância nem discordância (25,0%) e concordância total (25,0%). Analisando-se todos esses resultados obtidos pode-se observar que os mesmos demonstraram um baixo grau de comprometimento organizacional na dimensão normativa por parte dos colaboradores da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Isto indica que os funcionários não se sentem obrigados a permanecer na organização (Meyer; Allen, 1997 *apud* Araújo, 2010).

A pontuação do teste, representada na Gráfico 5, mostra o grau de comprometimento individual de cada colaborador sendo que quanto mais alta a pontuação, maior o comprometimento. Levando em consideração que a pontuação máxima para o teste, caso a pessoa respondesse que concorda totalmente com todas as colocações, seria de 72, a média do grupo é de 30 pontos podemos considerar que o comprometimento total da equipe se encontra em um nível mediano, sendo o Caixa 8 o menos comprometido, com um resultado de 21 pontos (apenas 29% de comprometimento), e que o Caixa 6 é o mais comprometido, com um resultado de 45 pontos (62% de comprometimento).

Considerando que a média total de comprometimento da equipe ficou com 31 pontos (42% de comprometimento) e que o não há nenhum funcionário com um grau de comprometimento maior que 80%, conclui-se que o grau de comprometimento geral da equipe é baixo, conforme os dados apresentados na Tabela 2.

Também, de acordo com os dados do Gráfico 5, em que a Dimensão Instrumental ficou um primeiro lugar, pode-se dizer que a equipe compromete-se devido aos custos relacionados a deixar a empresa. Mas como a dimensão afetiva obteve uma pontuação muito próxima pode-se dizer que grande parte da equipe também sente comprometimento pela empresa pelo que ela representa para cada um individualmente.

RECOMENDAÇÃO E SUGESTÕES

Depois de realizar a pesquisa das técnicas de Psicodrama disponíveis, levantou-se um plano de Ação a ser utilizado na Equipe Administrativa do Banco Investir S/A, de acordo com a Figura 3, a seguir:

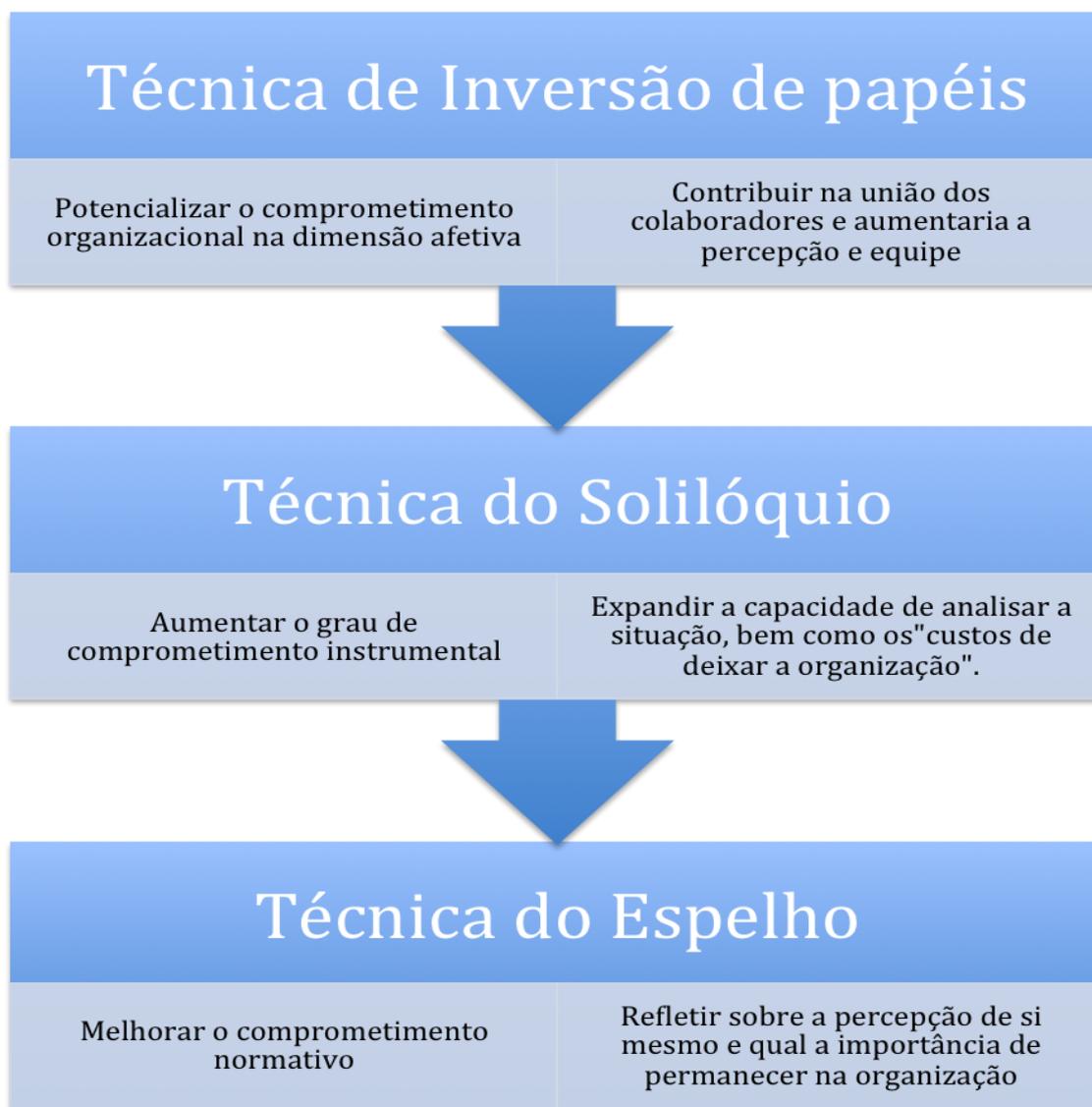


Figure 3 - Plano de Ação a ser aplicado na equipe Administrativa do Banco Investir S/A.

Sugere-se a utilização de técnicas de Inversão de papéis, por haver um grau moderado de comprometimento organizacional na dimensão afetiva. Esta técnica é recomendada quando há um distanciamento dos indivíduos do grupo. Isso porque ao se colocar no papel do outro, passa também a entendê-lo e aumentando assim a empatia entre os participantes. Além disso também pode contribuir na união dos colaboradores e aumentaria a percepção e equipe.

Já para aumentar o comprometimento organizacional na dimensão instrumental, em relação aos custos em deixar a organização, que por sua vez encontrasse com grau moderado, seria interessante utilizar Técnica do Solilóquio. Isso porque ao encenar uma situação e no decorrer da dinâmica, faz com que a pessoa pense a respeito do que está acontecendo. Esta técnica é recomendada para expandir a capacidade de analisar a situação, e por isso ajudaria o colaborador na avaliação nos "custos de deixar a organização".

Por fim, para melhorar o comprometimento normativo, utilizar a Técnica do Espelho, fazendo o colaborador refletir sobre a percepção de si mesmo e a importância de se permanecer na Organização.

CONCLUSÃO

Considera-se que a pesquisa realizada alcançou os objetivos propostos, visto que foi apresentado um plano de ação para a aplicação das ferramentas do psicodrama na equipe administrativa do Banco investir S/A, visando aumentar o comprometimento dos colaboradores que, por sua vez, mostraram-se em sua maioria num nível moderado a baixo. Isso foi feito a partir da avaliação dos conceitos teóricos que fundamentam as práticas psicodramáticas, principalmente para o contexto organizacional proposto.

Do mesmo modo, para que os objetivos específicos fossem concluídos de modo eficiente, foi realizado uma pesquisa bibliográfica e documental a cerca do tema proposto. Definiu-se assim os conceitos de comprometimento que foram fundamentais para realizar as análises referente ao nível como cada colaborador se compromete com a atividade que exerce e com a Organização na qual atua. Também, através dos resultados da pesquisa sócio estilo, o gestor tem como conhecer melhor cada colaborador e permitir que cada um conheça melhor a si mesmo, repassando e trabalhando os resultados obtidos. Dessa forma, mesmo diante das mudanças de comportamento do colaborador frente às diferentes situações do dia a dia (desde situações normais até às situações sob pressão), o gestor tem como lidar melhor com a equipe, pois estará apto a reconhecer e entender um determinado comportamento do colaborador e poderá para auxiliá-lo no seu desenvolvimento e aumento do seu desempenho. Vale ressaltar que as técnicas de psicodramas que foram apresentadas servem apenas de norteador para o líder de como aplicar cada uma delas. Mas como cada indivíduo expressa-se de maneira única, de acordo com o desenrolar da atividade, o líder deve apresentar-se sensível à respostas comportamentais dadas naquele momento.

Através do estudo realizado, conclui-se portanto que a utilização de técnicas psicodramáticas pode modificar o contexto organizacional a medida que estimula que cada colaborador perceba-se como parte atuante do processo. Este também mostra-se eficaz na ampliação da visão sistemática e na sensibilização do indivíduo ao entender que é agente ativo nas atividades da qual interage, favorece as comunicações interpessoais pois busca estabelecer relações mais cooperativas.

Além disso, a utilização do psicodrama visa aumentar o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduos nas suas relações, o que é muito benéfico no contexto organizacional, uma vez que, atualmente, estamos imersos em atividades extremamente estressantes e que demandam a geração de resultados num ritmo muito elevado.

Também, a atuação por meio de dramatizações, traz à tona o potencial e as limitações do indivíduo que muitas vezes estava escondido no seu sub consciente. Neste momento, volta os seus olhos para si e abre a sua percepção para os demais, tecendo as críticas necessárias para buscar soluções mais aprofundadas do problema em questão e assim, gerar um resultado mais efetivo. Contribui assim para a diminuição de conflitos e integração dos membros da Organização de modo mais verdadeiro e eficaz.

A utilização das ferramentas estudadas e propostas, apresenta-se como propício para melhorar o grau de comprometimento pois aprofunda o entendimento de cada um em relação ao papel que desempenha e do modo como interage com os demais. Esclarece e mostra o real significado dos problemas vividos por cada um e assim, expande a capacidade de analisar cada situação.

Diante do que foi apresentado, entende-se que a utilização do Psicodrama tem poder de aumentar o comprometimento nas três esferas. Por exemplo, amplia a consciência dos prós e contras de deixar a organização, aumentando assim o comprometimento instrumental. Também ao propiciar maior integração com os membros da equipe e a liderança, evidencia a melhoria do comprometimento afetivo: o colaborador estabelece um vínculo emocional saudável em relação ao seu ambiente de trabalho e conseqüentemente, em relação à organização. O resultado disso está no aumento do comprometimento normativo pois o funcionário compreende os benefícios e portanto, os ganhos em permanecer na organização.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABREU, J.L. Pio. O modelo do psicodrama Moreniano. 2ª edição. Coimbra: Quarteto Editora, 2002;

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v. 51, p. 448-454, 1973.

ARAÚJO, Sônia Maria de. *Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central*. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Universidade Potiguar, Natal.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de doutorado Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A.V.B.;CORREA, N.C.N.;LIRA,S.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES, Andrade, J.E, AFANASIEFF, R.S. SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: MARCOBITH, J. *Adminsitração em ciência e tecnologia*. São Paulo, Edgard Blucher, 1983.

DESSLER, Gary. *Conquistando comprometimento*. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUMOND, Joceli; SOUZA, Andréa Claudia de. *Sociodrama nas organizações*. São Paulo: Ágora, 2008.

FREITAS, Ângela. Comprometimento com a empresa. *Rh.com.br*, 17 fev. 2004.
Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3731&org=2>>

GARCIA, Cinara de Assumpção Nunes. *Relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho*. 2007. 27 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, S.Camilla. *Psicodrama com crianças: uma psicoterapia possível*. São Paulo. Ágora, 1988

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KNOPOCH, Zilda. Você é comprometido? Vocês S.A. <http://www.enfoquesquisa.com.br/imgs/comprometido.pdf>, acessado em 09.04.2014.

NETO, N.Alfredo. Psicodrama: descolonizando o imaginário. São Paulo. Plexus, 1997.

MARTINS, Fabiane S., Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo psicodrama. UFSC, 2005.

Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102468/224409.pdf?sequence=1>, acessado em 10.03.2014.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C.A.F., Albuquerque, L.G., Marques, G.M. & Siqueira, M.(2003).Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In Anais, 27 Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP.

MOWDAY,R.T.;PORTER,L.W.;STEERS,R.M.: Reflections on the study and relevance of organization commitment. Human Resource Management Review, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T., Porter, L. W.; Steers, R. M. Employee-organization linkages- the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York : Academic Press, 1982.

MORAIS, J. H. M. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo Hierárquico Multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia e do Trabalho) - Universidade Federal da Bahia, BA, 2004.

MONTEIRO, R.F. Técnicas Fundamentais do Psicodrama. Agora, São Paulo, 1998.

MORENO, J. L. Fundamentos do Psicodrama. 2ª Ed. São Paulo: Editora Summus. 1983

_____ Psicodrama. São Paulo: Editora Cultrix, 2008.

NETO, Naffah.A. *Psicodrama: descolonizando o imaginário*. São Paulo: Plexus, 1997.

PINTO.P.C.Marcelo. Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira. (Dissertação Mestrado Administração) Universidade FUMEC: Faculdades de Ciências Empresariais Núcleo de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte, 2011

RAMALHO. C. M. R. Psicodrama e Dinâmica de Grupo. Aracajú. 2010

RÊGO, Roberta. Você é comprometido? Você S.A. São Paulo, nº 78, p. 82-84, dez. 2004.

TEIXEIRA, L. Thelma. O Psicodrama Empresarial: O que, porquê e como fazer. Minas Gerais. Santa Clara, 2008.

RAMOS, Eduardo. Não se comprometa: tenha comprometimento. Revista TI, 14 nov. 2000. Disponível em: http://www.timaster.com.br/revista/colunistas/ler_colunas_emp.asp?cod=249

SIMON, J.; COLTRI, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13, n.1, p. 4-23, 2012.

SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo". 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

_____ Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO Revista de Ciências da Administração – v.6, n.12, jul/dez 2004 18 Fabíola Meazza Meneghini de Moraes, Christiane Kleinübing Godoi, Marcos Aurélio Batista NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25.,2001, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2001.

SOUZA, Roberto de Mello e. O futuro da administração de recursos humanos no Brasil: e a história da coisificação das relações humanas no trabalho. São Paulo: Edicta, 1999.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

YOZO, Ronaldo Yudi K. 100 Jogos para Grupos. São Paulo: Ágora, 1996.

APÊNDICE - CONCRETIZANDO AS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E GRUPAL

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado onde as mudanças são rápidas e constantes, exigindo dos profissionais grande habilidade e criatividade para tomar decisões e buscar seu sucesso pessoal e profissional.

Por outro lado apesar da grande evolução tecnológica e de conhecimento, algumas empresas ainda permanecem com estilo mecanicista de trabalho, sendo muito burocráticas, possuindo uma grande estrutura hierárquica, rígida e autoritária, onde as decisões são lentas e tomadas de cima para baixo, e as tarefas são repetitivas e em grande volume. Este estilo acaba desmotivando os profissionais e conseqüentemente diminuindo seu comprometimento, já que muitas vezes são tratados apenas como mão-de-obra e não como cabeças pensantes e responsáveis pelo resultados.

Mas para que haja comprometimento, as pessoas precisam se sentir parte da organização e principalmente precisam participar das decisões, pois não existe comprometimento na busca para resolver problemas se as pessoas não fazem parte da escolha da melhor solução.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral, realizar um programa de treinamento na equipe administrativa do Banco Investir S/A, seguindo as recomendações do Plano de Ação para ampliar o comprometimento. Também como objetivos específicos propõe-se descrever o Plano de Ação para a elevação do Comprometimento, elaborar e implantar o programa de treinamento e avaliar as mudanças de comportamento em relação ao Comprometimento.

2. PLANO DE AÇÃO UTILIZANDO AS TÉCNICAS DE PSICODRAMA

Segundo Drummond (2008), o objetivo do Psicodrama é desenvolver a habilidade de percepção, a compreensão e intervenção em processos grupais e relações interpessoais. É também permitir que cada participante traga sua contribuição ao processo, pois cada um é co-responsável pelo sucesso ou pelo fracasso dos resultados.

Drummond (2008) também destaca, que o indivíduo e o grupo passam a perceber suas facilidades e dificuldades, passando a fortalecer seus pontos fortes, tornando-se proativos nas demandas. Facilitando também a busca de ações para que a divisão do poder, o compartilhamento das decisões e a maturidade da liderança despertem o comprometimento da equipe.

Ainda segundo Drummond (2008) o por que e como utilizar o Psicodrama e suas teorias, resume-se conforme abaixo:

- a busca do Psicodrama é o *encontro*: a capacidade de um ser humano se relacionar com outro, respeitando a si próprio e a ele. O profissional é convidado a se perceber e a perceber o contexto, com menor julgamento e maior eficácia para a proposta de se relacionar melhor e construir um objetivo. Isso é obtido por meio de jogos, atividades e simulações adequadas as características e fases de cada grupo e mediante objetos intermediários que ajudam na reflexão para a compreensão da atuação individual e grupal, buscando a excelência na atuação;
- o foco do Psicodrama pedagógico organizacional é a dinâmica das relações grupais no contexto profissional. As atividades individuais e os comportamentos estabelecidos pelos papéis são estimulados a uma reflexão;
- nos processos, a criatividade e a facilidade de buscar respostas rápidas para as demandas são imprescindíveis. O Psicodrama ajuda o ser humano a redescobrir sua capacidade de dar respostas eficazes e eficientes diante dos estímulos – Teoria da Espontaneidade;
- o homem capaz de pensar e agir adequadamente e de ser responsável pelas consequências de suas decisões faz a diferença em uma empresa. A ação psicodramática possibilita a prática da flexibilidade na atuação de diversos papéis – Teoria dos Papéis (*role-playing*);

- o Psicodrama ajuda a desenvolver a inteligência emocional, por meio da reflexão da ação e da busca de saídas cabíveis para as diferentes situações, tornando os participantes co-responsáveis pelo seu destino e o das organizações em que atuam – Teoria da Matriz de Identidade;
- para o líder que sabe acolher, mandar, impor limites aos colaboradores e negociar suas idéias com os pares e a equipe, o Psicodrama auxilia agrupando os papéis e facilitando o entendimento sobre sua atuação – Teoria do Cluster;

Assim após uma criteriosa análise do perfil da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A, e aplicação de uma pesquisa para avaliação do comprometimento, onde se observou que o nível de comprometimento está entre mediano a baixo, sugere-se o seguinte Plano de Ação, conforme a Figura 1 abaixo:

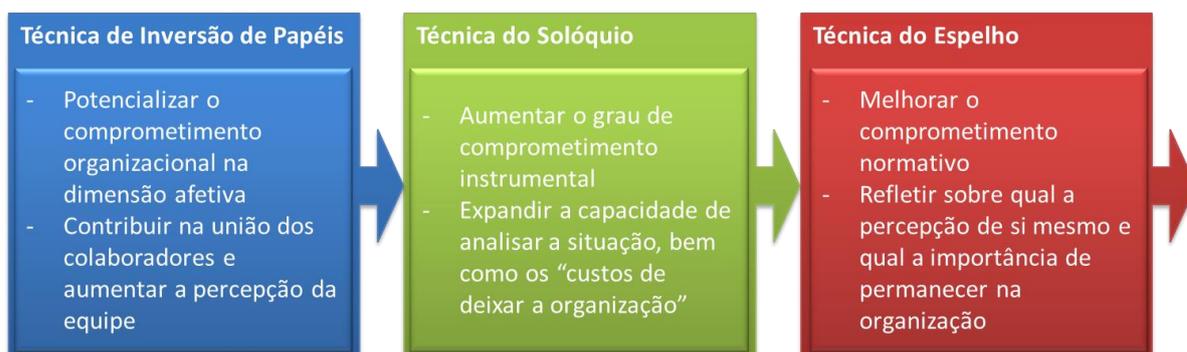


Figura 1 - Plano de Ação a ser aplicado na equipe Administrativa do Banco Investir S/A.

- **Técnica de Inversão de Papéis:** consiste em desempenhar o papel de um outro indivíduo a qual se refere, sendo este real ou imaginário. O objetivo é expressar o modo pelo qual se vê e se percebe o papel do outro, através de sua perspectiva e observação.
- **Técnica do Solilóquio:** consiste em encenar uma situação e fazer uma interrupção quando se chega no ponto conflitante e pedir para a pessoa que está envolvida parar e “pensar alto” a respeito do que está ocorrendo. Esta técnica parte do princípio de que muitas vezes somos levados por vários fatores (culturais, psicológicos, etc) a fazer, agir e se comunicar de forma diferente do que gostaríamos de ter feito se tivéssemos tipo tempo de parar e pensar antes do fato ocorrer.
- **Técnica do Espelho:** é utilizada quando se deseja propiciar melhora na auto percepção dos indivíduos. Consiste em transformar cada indivíduo num espectador de si mesmo,

representando-o e reproduzindo, por exemplo, seu modo de se movimentar, comunicar e interagir.

3. PROGRAMA DE TREINAMENTO E IMPLANTAÇÃO NA EQUIPE

Como dito anteriormente, a busca do Psicodrama é o Encontro, portanto o programa a ser aplicado será através de 2 (dois) a 3 (três) encontros mensais, com o objetivo de consolidar a identidade do grupo, aperfeiçoando suas habilidades comportamentais, buscando uma maior integração entre a equipe, melhorando o relacionamento do indivíduo, consigo mesmo e com os outros, buscando elevar o comprometimento dos colaboradores, com sua própria vida, carreira e conseqüentemente com a empresa em que atuam.

Também serão tratados nestes encontros, assuntos relacionados as tarefas do dia-a-dia, visando o constante aperfeiçoamento dos colaboradores, em seus competências técnicas, pois não podemos esquecer ou deixar de lado o alcance dos resultados da agência.

1º. ENCONTRO:

No primeiro encontro, realizado em 25/06/14, foi explicado a equipe os objetivos do Programa, e os métodos de aplicação, ou seja, compartilhamento de conhecimento e dinâmicas de grupo.

Na sequência foi aplicada a Dinâmica do Baralho do Sócio-estilo. Nesta dinâmica, o coordenador possui um baralho com cartas de quatro cores diferentes, onde cada cor representa o tipo de personalidade da uma pessoa, e nas cartas estavam impresso adjetivos referente ao Perfil correspondente, conforme Tabela 1 abaixo:

R A C I O N A L	CARTA AMARELA -	CARTA VERMELHA -	E
	ANALITICO	CONSERVADOR	M
	Detalhista, evita confronto, interpessoal, introvertido, prudente, conformidade, disciplinado, prioriza padrão, orientado por normas e regras.	Solidário, busca a harmonia, receptivo, atencioso, compreensivo, leal, cooperativo, decisões orientadas para as pessoas e pautada nas tradições.	O C I O N
	CARTA VERDE -	CARTA AZUL -	A
	ASSERTIVO	PARTICIPATIVO	L

	Deciso, concreto, dominador, gerador de recursos, impaciente, independente, gerador de recurso, decisões fortes e focadas em resultado.	Confiante, otimista, afetividade, entusiasmado, facilidade nos relacionamentos, tem influência, extrovertidos, decisões baseadas na motivação.	
--	--	---	--

Tabela 1 – Descrição do Baralho do Sócio Estilo

Os participantes receberam duas cartas de cada cor e, deveriam trocar as cartas com os colegas, entregando a carta com o adjetivo que ele achasse que mais tinha haver com a pessoa, e vice e versa. Depois que todos trocaram entre si, cada um escolheu a carta que achava que mais tinha haver consigo mesmo e, depois que escolhesse esta carta, deveria formar grupos com as pessoas com cartas da mesma cor que a sua.

Após a formação dos grupos, foi passada a explicação teórica sobre a Dinâmica: o que as cores significavam, os quatro tipos de perfil psicológico existentes, as características de cada perfil.

A partir da explicação as pessoas puderam se perceber dentro das características apresentadas e refletir sobre sua atuação, seja em situações normais ou situações sobre pressão. Também puderam refletir sobre as diferenças individuais e concluir que conhecer seu próprio perfil, auxiliará na melhor comunicação e interação com perfis iguais ou diferentes do seu.

2º. ENCONTRO:

Ocorreu no dia 02/07/14, reunião com o objetivo de fazer um fechamento do 1º. Semestre da Agência, resultados apresentados, pontos a melhorar para o 2º. Semestre. Efetuamos um acordo de equipe, onde combinamos a forma de atuação da equipe, definimos a escala de férias, as ausências.

A própria equipe também reivindicou um planejamento para cursos presenciais, onde pela primeira vez, manifestaram interesse em buscar desenvolvimento para galgar outras oportunidades no Banco. Também cobraram a questão de cancelamento de cursos anteriores, demonstrando a desmotivação da equipe quando isso ocorre.

A Gerente coordenadora da reunião, aproveitou este momento, para questionar se eles já haviam pesquisado o calendários de cursos, em quais eles eram público alvo, em que dias ocorreriam e como seria coberto a ausência do funcionário. Mas como de costume ninguém buscou informações, apenas criticaram a falta de investimento em cursos. Nesse momento a gerente desafiou a equipe a efetuar um planejamento para a participação em cursos, para posterior aprovação, por parte da Administração da agência.

3º. ENCONTRO

No dia 23/07/14 foi aplicada mais uma Dinâmica com o tema Planejamento. O objetivo foi observar a integração da equipe, para a elaboração e execução de um planejamento.

A Dinâmica foi aplicada da seguinte forma:

Grupos 3

Participantes 3 a 4

Materiais necessários

1 pacote de palitos de xixo

1 rolo de fita crepe

Caneta e papel

Processo

Passar a tarefa para os grupos planejarem um objeto mais alto que puderem construir usando os palitos e a fita crepe, esse objeto tem que parar em pé por si próprio. No primeiro momento foi dado um tempo de 7 minutos para apenas planejarem e não executarem, depois de passado esse tempo os grupos terão mais 7 minutos para executarem o que foi planejado, porém terão que executar o planejamento de outro grupo, ex.:

Grupo **1** executa o Planejamento do Grupo 3

Grupo **2** executa o Planejamento do Grupo 1

Grupo **3** executa o Planejamento do Grupo 2

Observações:

1. Poderia ter ocorrido de algum grupo não ter colocado nada no papel, mas nestas equipes todos colocaram, uns detalharam mais fazendo descrição das etapas e

- desenhando a torre, outros só desenharam. Neste ponto o orientador da dinâmica comentou sobre a dificuldade de algumas pessoas em não conseguirem transmitir para o papel suas ideias, explicando que em uma empresa sempre usaremos o planejamento e temos que aprender a colocar no papel;
2. Foi questionado aos grupos que planejaram se o objeto que foi construído era aquilo que eles planejaram e, todos responderam que sim;
 3. O grupo vencedor em primeiro lugar será o que teve o melhor planejamento no papel e em segundo o grupo que fez o objeto mais alto, neste caso o grupo 2 ficou em primeiro e o 3 em segundo;
 4. Foi colocado para as equipes que é muito difícil colocar no papel aquilo que queremos construir ou realizar como, por exemplo, delegação de tarefas como quem corta a fita crepe, quem monta, etc. isto sendo uma atividade muito simples, quem dirá em grandes empresas com grandes planejamentos;
 5. O conceito e importância do planejamento foram destacados pelo orientador, dando maior foco para os planejamentos das atividades diárias da vida pessoal e profissional, e também enfatizando a importância do planejamento da carreira.
 6. As instruções do planejamento devem ser muito claras, com tarefas definidas, desenhos, gráficos e ter uma linguagem bem “limpa” para que não seja executado diferente do planejado;
 7. Tarefas corriqueiras também deveriam ser planejadas para otimizar o tempo;
 8. Foi discutido com os grupos quais foram as dificuldades encontradas tanto no planejamento quanto na execução do que foi planejado;
 9. Salientou-se que na maioria das vezes, executamos projetos “planejados” por outras pessoas;
 10. Na comunicação por escrito (planejamento, cartas, memorandos, e-mails, decisões formais) é muito difícil de se fazer entender;
 11. O orientador observa como estavam os trabalhos em grupo e aproveita para ver se surgiram “líderes informais”;
 12. Todas as equipes se saíram muito bem e conseguiram executar o planejamento.

4º. ENCONTRO

Em 06/08/14 foi realizada uma reunião com o Gerente Geral da Agência, visando uma maior integração da equipe com a Administração da dependência.

O Gerente repassou a realidade da Agência, ou seja, como está nossos resultados em relação as metas atribuídas pela Superintendência, quais são os itens cobrados, quais os valores, quais os produtos destaques do mês, como são atribuídas as notas para cada item.

Existe um grande conflito entre as unidades negociais da Agência e a unidade operacional, já que as equipes operacionais acabam não gerando receita. Esta reunião foi importante para iniciar uma maior aproximação entre negocial e operacional, já que acabam trabalhando mais como rivais do que como equipes com objetivos comuns e, também fazendo com que a Administração deixasse claro o que efetivamente espera da equipe e reconhecendo sua importância.

5º. ENCONTRO

Realizado em 13/08/14, uma reunião com um Assessor da Regional de Segurança do Banco, onde foi tratado o assunto “Fraude em Cheques”. Nesta encontro houve a participação de todos os funcionários da Agência, com o objetivo de lembrar os aspectos de segurança no pagamento de cheques, tirar as dúvidas e combinar estratégias de atuação.

Foi uma reunião muito produtiva, com boa participação dos colaboradores, onde aproveitaram para tirar várias dúvidas com o Assessor. Reuniões neste estilo normalmente não são feitas, visto que a falta de “tempo” acaba prevalecendo como desculpa, é uma cultura que precisa aos poucos ser mudada.

6º. ENCONTRO

Ocorreu em 15/08/14 um Workshop sobre Valores – Marca Individual e Corporativa, apresentada por uma empresa de Consultoria de Curitiba PR.

Iniciou-se com discussão em grupo, onde foi solicitado que cada membro do lembrasse de alguém que marcou sua vida, só não poderia ser pessoa da família, e relatasse ao grupo por que lembrou desta pessoa. Na sequencia o grupo escolheu uma membro para relatar sua história para todos os grupos.

Na seqüência a coordenadora da reunião, fez uma explicação sobre as marcas que vamos deixando na vida, através de nossos valores individuais, fazendo o grupo refletir sobre o impacto das ações individuais em suas vidas e principalmente na organização em que atuam, demonstrando que as marcas e valores da empresa, são a soma das marcas e valores dos indivíduos que a compõem. Também foi passada uma lista com vários valores, onde cada pessoa deveria escolher três que ela mais valoriza, após a escolha cada um compartilhou com o grupo suas escolhas.

A reunião foi encerrada com um vídeo motivacional, com destaque para a capacidade de enfrentarmos nossos medos e seguirmos em frente.

Foi um Workshop impactante, onde a maioria dos funcionários se mostrou muito feliz pela oportunidade e motivados para continuar buscando seu desenvolvimento.

7º. ENCONTRO

Ocorreu em 03/09/14, onde uma colaboradora compartilhou com a equipe, os principais conhecimentos adquiridos no Curso Gestão do Numerário, onde a mesma teve a oportunidade de participar em Curitiba PR, através da Universidade Corporativa do Banco.

Foram levantados o principais pontos abordados no curso, fazendo um comparativo com os procedimentos que estão sendo efetuados na equipe e os que podemos melhorar para melhor se adequar aos normativos da empresa e do Banco Central.

8º. ENCONTRO

Foi realizado no dia 24/09/14, o objetivo desta reunião foi avaliar os encontros realizados até aqui. Foi conversado com a equipe a importância do trabalho que vem sendo realizado, abordando em dois aspectos:

- 1) ampliação da capacitação técnica, cujos resultados são voltados para o Banco, mas que incrementam os curriculums individuais;
- 2) fortalecimento das competências comportamentais, cujos resultados são voltados para o próprio indivíduo e, por consequência, refletem positivamente na equipe.

Com esta abordagem ficou claro para a equipe que todos este processo, é voltado para o benefício de cada membro do grupo, não apenas um interesse corporativo.

Também foi deixado em evidencia que nem toda reunião há necessidade de um processo decisório estar em pauta, mas que ouvir uns aos outros é importante. Este aspecto foi frizado pelo fato de que alguns membros haviam reclamado, de que as reuniões não estavam sendo produtivas, pois não estamos decidindo nada.

Após esta explanação realizada pelo líder da equipe, foi aberta a oportunidade para que todos os integrantes da equipe, manifestassem suas opiniões sobre o programa, se estavam achando válido e se gostariam de continuar com esse processo, por um tempo indeterminado, sempre buscando novos assuntos, visando o contínuo desenvolvimento e fortalecimento da equipe.

Decidiu-se, conforme a opinião da maioria, que continuarão com duas reuniões por mês (nas duas últimas quartas-feiras de cada mês), onde será mantido as duas abordagens (técnica e comportamental), onde serão debatidos assuntos cotidianos, avaliação e melhoria de processos, planejamento do mês, dinâmicas e workshops.

4. AVALIAÇÃO DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Durante os oito encontros realizados com a equipe Administrativa, buscou-se promover a integração da equipe, buscando o diálogo e a reflexão, onde cada membro pudesse se observar e o observar os demais membros da equipe, sempre com o intuito de proporcionar o crescimento da equipe. Buscou-se também a conscientização da importância de cada membro, de sua marca deixada na empresa e em cada pessoa com quem convive.

O período de avaliação não foi suficiente para precisar com segurança a elevação do comprometimento, mas já foi possível observar algumas mudanças comportamentais importantes, como por exemplo, o interesse em buscar soluções para os problemas do cotidiano, melhora na comunicação e cooperação entre os funcionários.

Também em função do tempo, não foi possível utilizar todas as técnicas de Psicodrama recomendadas no Plano de Ação, visto que o programa foi adaptado conforme as necessidades existentes no grupo e também as identificadas durante os encontros. E como o próprio grupo decidiu manter as reuniões mensais, será possível então avaliar dentro das técnicas, as dinâmicas ou jogos dramáticos mais eficazes, conforme a fase do grupo, para dar continuidade ao processo de desenvolvimento da equipe.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi realizar um programa de treinamento na equipe administrativa do Banco Investir S/A, seguindo as recomendações do Plano de Ação para ampliar o comprometimento. Também como objetivos específicos propõe-se descrever o Plano de Ação para a elevação do Comprometimento, elaborar e implantar o programa de treinamento e avaliar as mudanças de comportamento em relação ao Comprometimento.

O programa foi realizado e implantado, onde através de oito encontros, distribuídos entre os meses de junho a setembro de 2014, foram abordados assuntos específicos a área de atuação da equipe, visando a elevação das competências técnicas, também foram aplicadas dinâmicas de grupo e realizados workshops, buscando o desenvolvimento das competências comportamentais.

Em função do tempo não foi possível avaliar com precisão o aumento do comprometimento, no entanto já foi possível observar uma melhora no comportamento, relacionamento e cooperação entre os membros da equipe. E o interesse dos indivíduos na busca de soluções para os problemas já ficaram mais evidentes.

Portanto, conclui-se que os objetivos foram parcialmente alcançados, visto que o Plano de Ação foi descrito, o Programa de Treinamento foi elaborado e implantado, mas apenas a avaliação e conseqüentemente a comprovação da elevação do comprometimento não foi possível precisar, pois há a necessidade de um período maior de avaliação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

D'ANDREA, Flavio Fortes. A Realidade Interna – Psicodrama Aplicado. São Paulo: Difel, 1974.

DESSLER, Gary. Conquistando comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUMOND, Joceli; SOUZA, Andréa Claudia de. Sociodrama nas organizações. São Paulo: Ágora, 2008.

FREITAS, Ângela. Comprometimento com a empresa. Rh.com.br, 17 fev. 2004.

Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3731&org=2>>

YOZO, Ronaldo Yudi K. 100 Jogos para Grupos. São Paulo: Ágora, 1996.

ANEXO

Instrumento de Pesquisa – Questionário

O presente instrumento tem como objetivo identificar a dimensão do comprometimento organizacional da equipe Administrativa do Banco Investir S/A.

O questionário é composto de 18 questões.

A pesquisa é isenta de identificação, permitindo que a coleta de dados seja confidencial.

Para responder às questões procure selecionar a alternativa que seja mais representativa e/ou que se identifique com o ambiente em que você realiza a maior parte de suas atividades diárias na organização.

Agradecemos antecipadamente, sua indispensável e valiosa colaboração.

QUESTIONÁRIO

Nos itens a seguir, favor assinalar com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação. Para tanto, use como critério os códigos abaixo:

0	Discordo totalmente
1	Discordo pouco
2	Nem concordo nem discordo
3	Concordo pouco
4	Concordo totalmente

Nº	Questão	0	1	2	3	4
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.					
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
3	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.					
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.					
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.					
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					

7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.					
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.					
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar um outro lugar.					
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					
13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.					
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.					
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.					
16	Esta organização merece minha lealdade.					
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
18	Eu devo muito a esta organização.					