



VINICIUS LUIZ DE CAMARGO CARDOSO

PSICODRAMA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE TRABALHO

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo 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.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Psicodrama e desenvolvimento de equipe de trabalho, elaborado por Vinicius Luiz de Camargo Cardoso e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 16 de julho de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Nome do Prof. Orientador

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Vinicius Luiz de Camargo Cardoso, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV Curitiba, no período de 19/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Psicodrama e o Desenvolvimento de Equipe de Trabalho, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de julho de 2017

Vinicius Luiz de Camargo Cardoso

As pessoas que me fizeram mais fortes...

As que me mostraram o caminho...

E aquelas que estão comigo até hoje!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, por ter tido a oportunidade de concluir esse curso, pelo conhecimento adquirido e pelos amigos que entraram em minha vida!

A minha querida mãe, que é exemplo em tudo para mim, e nesse trabalho, teve um papel fundamental de estar ao meu lado me apoiando na realização desse trabalho!

A minha filha, que a cada dia me mostra como a vida é importante, como a gente pode aprender sempre e como somos felizes pelas pequenas coisas.

E finalmente a minha amada, minha mulher, minha namorada, amiga! Ela entrou em minha vida sem pedir licença... ensina me a cada dia como a vida é melhor com um grande amor...

RESUMO

A globalização trouxe profundas transformações nos paradigmas do ambiente de trabalho, o qual tem buscado por melhoria na qualidade, visando um melhor desempenho e maior produtividade dos empregados. Contudo, muitas empresas ainda adotam modelos arcaicos de organização e funcionamento, quase sempre pautados no modelo mecanicista, racional, linear, o qual nega a existência dos sujeitos que compõem a estrutura da empresa, muitas vezes vistos apenas como meras peças de um tabuleiro que a qualquer momento podem ser substituídas, trocadas, cuja importância não causaria prejuízos para o funcionamento da máquina. Assim, mesmo com diversos estudos na área que reforçam, disciplinam e orientam sobre as novas perspectivas para organizar a dinâmica do trabalho, a maior parte das empresas ainda opera por meio de fragmentações, dando ao funcionário o lugar de segundo plano. Dessa forma, tornaram-se emergenciais mudanças no estilo de pensamento e organização das empresas, para que este passe a ser pensando a partir de um todo, não apenas por compartimentos. Nesse sentido, destacamos o Psicodrama como uma ferramenta eficaz nas organizações de trabalho, em razão do seu potencial para mobilização grupal de mudanças de comportamento dentro de uma empresa. Isto posto esta pesquisa tem como objetivo compreender como técnicas do Psicodrama podem auxiliar as equipes em seu desenvolvimento. Para tanto procederemos a uma pesquisa bibliográfica nos principais veículos de comunicação acadêmica sobre a temática.

Palavras Chave: Psicodrama. Mudança. Organização. Trabalho.

ABSTRACT

Globalization has brought about profound changes in the paradigms of the work environment, which has sought to improve the quality of work, aiming at better performance and higher productivity of employees. However, many companies still adopt archaic models of organization and functioning, almost always based on the mechanistic, rational, linear model, which denies the existence of the subjects that make up the company structure, often seen only as mere pieces of a board that At any time can be replaced, changed, whose importance would not cause damage to the operation of the machine. Thus, even with several studies in the field that reinforce, discipline and guide the new perspectives to organize the work dynamics, most companies still operate through fragmentation, giving the employee the place of second place. In this way, they have become emergency changes in the style of thinking and organization of the companies, so that this happens to be thinking from a whole, not just by compartments. In this sense, we highlight Psychodrama as an effective tool in work organizations, because of its potential for group mobilization of behavior changes within a company. This post aims to understand how psychodrama techniques can assist teams in their development. For this we will carry out a bibliographic research in the main academic communication vehicles on the subject.

Keywords: Psychodrama. Change. Organization. Work.

SUMÁRIO

01	INTRODUÇÃO	10
	1.1. Problema central	12
	1.2. Objetivos	12
	1.3. Justificativa	13
	1.4. Metodologia	14
	1.5. Estrutura do trabalho	15
02	DESENVOLVIMENTO	16
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	16
2.2	PSICODRAMA	19
	2.2.1. Pressupostos Teóricos Morenianos	19
	2.2.1.1. Breve Histórico	19
	2.2.1.2. Moreno e o projeto Socionômico	20
	2.2.1.3. Aspectos teóricos sobre a espontaneidade	21
	2.2.1.4. Contextualizando a Teoria dos Papéis	22
	2.2.2. A formação da identidade	23
	2.2.2.1. A Matriz da identidade	23
2.3	FASES DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE	25
	2.3.1. Formação	26
	2.3.2. Desordem	26
	2.3.3. Normatização	27
	2.3.4. Performance	28
2.4	INTERVENÇÕES PSICODRAMÁTICAS EM AMBIENTE EMPRESARIAIS	29
	2.4.1. O psicodrama na prática	30
03	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
04	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

O século XX foi palco de inúmeras transformações na sociedade, em especial, o avanço do desenvolvimento científico tecnológico, alavancado principalmente pelos eventos ocorridos durante a Revolução Industrial (ainda no século XIX), e pela segunda Guerra Mundial (CONDINHOTO et al, 2017).

Desta maneira, vale salientar que a Revolução Industrial foi um marco histórico no sistema trabalhista no mundo inteiro, modificando drasticamente as relações de trabalho e, principalmente, os modos de produção em série, isto porque, as máquinas foram inseridas no sentido de realizar o trabalho que outrora era ocupado pelo homem, possibilitando uma produção em larga escala (PERRENOUD, 2015).

Nesta cadeia de produção, o homem passou a realizar tarefas em série demasiadamente repetitivas em um único espaço físico. Com o passar do tempo foi possível diagnosticar que esse meio de produção, prejudicava a saúde do trabalhador e, a produtividade da empresa (SILVA, 2016).

Percebe-se que as transformações de origem trabalhista na sociedade partiram de uma relação bilateral, isto por que além das mudanças nos meios de produção, o perfil do consumidor também mudou. Este agora está cada vez mais inteligente, sensato, exigente e detentor de capital, o que resulta invariavelmente na busca de melhores prestações de serviços e de qualidade nos produtos, bem como os melhores preços, entre em cenário, portanto, o fator “custo benefício” (MARTINS, 2005).

Esse novo cenário, aliado a globalização, demandou profundas transformações nos paradigmas do ambiente de trabalho que busca por melhoria na qualidade de trabalho, visando um melhor desempenho e maior produtividade dos empregados, para que as empresas possam cumprir suas metas e prazos (MOTTA, 2009).

Contudo, muitas empresas ainda adotam modelos arcaicos de organização e funcionamento, quase sempre pautados no modelo mecanicista, racional, linear. Não se nega que tais modelos foram importantes em sua época, todavia suas aplicações nos tempos atuais tornaram-se inviáveis, isto porque na era tecnicista-mecanicista de organização do trabalho, os diversos setores da empresa eram pensados separadamente, por especializações, o tornou-se

um problema de primeira ordem em tempos atuais de integração, inclusão e cooperação (PERRENOUD, 2015).

Nesse sentido, Martins (2005, p. 16) explica que:

Nas organizações que usam esse modelo as mudanças são apresentadas e compreendidas de maneira fragmentada, sem serem considerados todos os aspectos envolvidos no processo. Verificam-se, então, projetos aplicados por modismos, exigindo mudanças radicais de procedimentos, normas, comportamentos sem a devida conexão com a realidade do contexto. Isso ocorre, freqüentemente, em nome de um único fator: resultados rápidos ou imediatos. Portanto, a cultura organizacional e as pessoas que produzem e perpetuam essa cultura, parecem não ser respeitadas nesse processo de mudança almejado.

Tal modelo citado acima ainda nega a existência dos sujeitos que compõem a estrutura da empresa, muitas vezes vistos apenas como meras peças de um tabuleiro que a qualquer momento podem ser substituídas, trocadas, cuja importância não causaria prejuízos para o funcionamento da máquina (SOUZA, 2016).

Assim, mesmo com diversos estudos na área que reforçam, disciplinam e orientam sobre as novas perspectivas para organizar a dinâmica do trabalho, a maior parte das empresas ainda opera por meio de fragmentações, dando ao funcionário o lugar de segundo plano. No cenário dos últimos anos a atenção dos gestores está voltada, principalmente, para as questões formais da organização, ao passo que os demais elementos que configuram as relações de trabalho são ignorados (MACEDO, 2004).

Dessa forma, tornaram-se cada vez mais necessárias mudanças no estilo de pensamento e organização das empresas, para que esta passe a ser pensada a partir de um todo, não apenas por departamentos. Cabe destacar que tais mudanças devem ser pensadas com cautela pelos gestores, pois toda e qualquer alteração na dinâmica de trabalho pressupõe um investimento, financeiro e mental, em espaços de tempos variados, isto é, investimentos em médio e longo prazo, pois nenhuma reforma dentro desse complexo sistema será regida por uma fórmula mágica, principalmente no que concerne aos funcionários (BOOG, 2002).

Isto posto, reverbera-se, portanto, a necessidade de aplicação de um plano de ação específico que trace caminhos para a inserção de todos os sujeitos que compõem a máquina de trabalho, independentemente da hierarquia. O investimento diário no empregado tornou-se um dos grandes diferenciais nas reformas organizacionais, haja vista que é o trabalhador a fonte mais preciosa de uma empresa, é da sua cabeça que sai as ideias inovadoras que podem alavancar o sucesso de uma empresa, é por meio do seu esforço que a marca da empresa é construída (DRUMOND, 2005).

É preciso ressaltar, todavia, que muitas empresas não investem no funcionário, logo acontece que muitas vezes, deste não estar completamente envolvido com a dinâmica do grupo, empregando um esforço “a mais” nas suas tarefas diárias. Portanto, nesses casos, é preciso produzir mecanismos que proporcionem mudança nesse comportamento. Para tanto é preciso de uma intervenção focalizada, pautada principalmente na reformulação de conceitos, valores, processos. Enfim, uma nova postura frente às organizações de trabalho (SOUZA, 2016).

Nesse sentido, destacamos o Psicodrama como uma ferramenta eficaz nas organizações de trabalho, em razão do seu potencial para mobilização grupal de mudanças de comportamento dentro de uma empresa. Destaca-se que o Psicodrama é uma abordagem do campo da psicologia que compreende um acoplado de técnicas que estimulam no indivíduo espontaneidade, sensibilidade e criatividade (MORENO, 2006).

O Psicodrama auxilia o indivíduo no processo de resgate da consciência de possíveis aspectos outrora adormecidos, influenciando os sujeitos inseridos no contexto organizacional a participar das mudanças proposta pela gestão da empresa (ROJAS-BERMÚDEZ, 2016; GIRO et al, 2005; MORENO, 2006).

1.1. Problema Central

Tendo como norte o pressuposto de que os indivíduos necessitam de uma valoração pessoal para então poder alcançar um verdadeiro envolvimento e comprometimento com as mudanças organizacionais da empresa e que esta mudança pode melhorar a qualidade da prestação de serviço por parte do empregado, surgiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Estudar a aplicabilidade das técnicas de Psicodrama, no desenvolvimento e comprometimento de uma equipe de trabalho?

1.2. Objetivos

Objetivo Geral:

Compreender como técnicas do Psicodrama podem auxiliar as equipes em seu desenvolvimento.

Objetivos Específicos:

- Analisar técnicas de Psicodrama que auxiliam na melhora do relacionamento, comprometimento e motivação para o trabalho;
- Analisar como as técnicas podem auxiliar no nível de aproximação dos funcionários com a empresa;
- Estudar como as técnicas podem auxiliar na compreensão de objetivos e expectativas com relação ao trabalho.

1.3. Justificativa

Estudiosos do campo das relações e dinâmicas dos ambientes organizacionais apontam uma série de mazelas que atravessam estes lugares institucionais, em especial o fato das empresas olharem apenas para as questões estruturais, de estratégia, de produção e gestão, ignorando os sujeitos que compõe toda essa cadeia de produção.

É preciso salientar que com o desenvolvimento das relações humanas, o ambiente corporativista tornou-se cada vez mais heterogêneo, isto é, o setor trabalhista está composto por indivíduos com diferentes sexos, culturas, origens, formações e objetivos de vida. Toda essa pluralidade tornou-se um desafio de primeira ordem para líderes e gestores, no que concerne a buscar desenvolvimento pessoal atrelado ao comprometimento de equipe.

Nos ambientes corporativos atuais, quando se fala em desenvolvimento de um profissional, logo vem à rele imagem de treinamentos, certificados, salas de aulas e especializações. Tudo muito técnico, voltado para o profissional e para a atividade que será executada. Deixa-se de lado uma série de elementos que são de suma importância para o crescimento de uma empresa, como a atitude, o comportamento e, principalmente, o comprometimento do empregado com a equipe, com seu gestor e com a corporação na qual desenvolve suas atividades laborais.

O Psicodrama constitui-se dessa forma como uma eximia ferramenta que vem nos auxiliar a realizar a construção desse profissional, especializado, treinado e certificado, mas que também é dotado de um alto grau de comprometimento com a equipe que ele faz parte e com a sua liderança.

Assim, esta pesquisa justifica-se pela importância de fomentar o debate sobre as ferramentas eficazes na construção desse profissional comprometido, no caso em questão abordaremos o Psicodrama.

A pesquisa justifica-se ainda pela sua relevância acadêmica, uma vez que ela poderá servir de base para a produção futuros estudos teóricos, seja artigos ou trabalhos de conclusão de curso auxiliando pesquisadores em suas produções intelectuais, embasando teoricamente dados coletados em uma eventual pesquisa, bem como auxiliar alunos e professores de instituições superiores de educação, em especial no campo da ciência da tecnologia.

1.4. Metodologia

Esta pesquisa foi construída a partir dos pressupostos teóricos da pesquisa qualitativa, a qual pretende:

Responder a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (SOUZA; ZIONE, 2003, p. 77).

Quanto aos procedimentos procedemos a uma revisão bibliográfica, definida por Noronha; Ferreira (2000, p. 20) como:

Estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas idéias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada.

O texto foi organizado e apresentado em capítulos construídos com base no levantamento bibliográfico, indexados em periódicos acadêmicos, livros, revistas e outros textos afins. Como ferramenta de busca, utilizamos palavras chaves como: *Psicodrama, técnicas de Psicodrama, Psicodrama e equipe de trabalho, desenvolvimento e comprometimento de equipes, relações entre Psicodrama e o trabalho*. As buscas dos periódicos foram realizadas na plataforma de pesquisa de periódicos da capes, bem como no SCIELO e no Google acadêmico.

1.5. Estrutura do Trabalho

Considerando a metodologia abordada nesta pesquisa de levantamento bibliográfico, a presente pesquisa foi apresentada em capítulos, organizados na seguinte sequência de conteúdos:

No **primeiro capítulo** foi apresentada uma breve revisão de literatura sobre o fenômeno das mudanças organizacionais. A intenção é viajar juntamente com o leitor pelas consequências das transformações no setor organizacional, sua transição e evolução. Ainda neste capítulo adentraremos nas questões fundamentais a respeito do indivíduo como peça chave dentro de uma empresa corporativista.

No **segundo capítulo** foi destacado os pressupostos epistemológicos e teóricos que sustentam e fundamentam o Psicodrama. Para tanto trouxemos a tona um pouco da sua história, os principais conceitos, e os elementos que compõem toda essa complexa ferramenta.

No **terceiro capítulo** foi discutido sobre as principais propostas que circulam na atualidade sobre o impulso de tentar mobilizar os funcionários à uma mudança de postura, descrevendo de forma sucinta os procedimentos, observando é claro, a fundamentação teórica do Psicodrama.

Por fim, foi apresentada as considerações finais, com os principais pontos a ser destacado na pesquisa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Não é uma ideia infundada a de que a sociedade passa por diversas mudanças nas suas mais variadas instâncias. Cada uma dessas mudanças está ligadas a um contexto, seja ela qual for: político, social, econômico, ou até mesmo fenômenos naturais.

A mudança é algo que compõe a sociedade e tudo que a integra, grandes exemplos é a sociedade industrial que transitou para sociedade pós-industrial, a modernidade para a pós-modernidade. Hoje, estamos vivendo a sociedade da globalização e da informação rápida, em tempo quase real (BOWDITCH; BUONO, 2002), as quais estão sendo direcionadas a partir da tecnologia em duas grandes facetas: tecnologia da informação e do transporte.

A informação se dá a partir de bases tecnológica, e em uma velocidade muito rápida, essas duas mudanças citadas no final do parágrafo anterior devem ser atreladas à produção de conhecimento caracterizam esse novo período que influenciam diretamente a gestão das organizações. Essa mudança trouxe oportunidade de melhoramento organizacional, no entanto, a competição e a sobreposição aumentaram exponencialmente (BRESSAN, 2004).

As mudanças são perceptíveis principalmente quando a Administração de Recursos Humanos é destacada a qual se objetivou inicialmente ao cumprimento das leis trabalhistas fomentando a defesa dos direitos dos trabalhadores.

A segunda mudança teve um viés mais voltado para os potenciais dos trabalhadores, os quais deveriam ser desenvolvidos de maneira ativa para o melhor desenvolvimento profissional do trabalhador, pois com isso tais mudanças atuariam num melhor desenvolvimento da empresa.

Outra transformação que se observou na Administração dos Recursos Humanos foi a partir da Administração Estratégica de Recursos Humanos que visa atribuir competências nos trabalhadores como estratégia para alavancar a empresa, contudo, essa mudança jamais poderia estar dissonante dos objetivos centrais da instituição.

Necessidade de adaptação aos contextos empresariais externos e internos, demanda do administrador um entendimento da empresa e das demandas externas, como perspectivas culturais, econômicas, políticas entre outras questões que estão enleadas ao processo empresarial e ao bom desenvolvimento de todos.

Para que a empresa consiga escapar e resistir a essas mudanças que quase sempre são irregulares é necessário treinamento, dedicação e organização, sempre planejando cada passo, levando em consideração todas as influências, ou o máximo delas.

O planejamento deve ser decidido de modo democrático pelos gestores, mas devem saber a hora certa de mudar o protocolo, sempre com cautela. Por isso, faz-se necessário que haja um entendimento da gestão e da existência empresarial.

Teoricamente, a mudança organizacional, trata-se de um tema bastante controverso e subjetivo, além de ser algo de difícil acesso na literatura da área, no entanto, todos os teóricos chegaram ao consenso de que as mudanças acontecem e são inevitáveis (HUBER; GLICK 1995; PINTO; LYRA, 2009). A tabela abaixo mostra as principais perspectivas teóricas que direcionaram as mudanças organizacionais.

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL REFERÊNCIA	REFERÊNCIA
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional	Lima & Bressan (2003)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)

É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)

Tabela 01: Definições teóricas sobre mudança organizacional.

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004).

As mudanças organizacionais jamais devem seguir uma regra para um bom sucesso da empresa. Ou seja, não existe um modelo padrão a seguir seguido. O que deve ser entendido é que as mudanças são rápidas e contínuas, e é necessário conhecer bem o cenário e possíveis previsões (HUBER; GLICK, 1995). E, ainda, adaptação empresarial, montando a partir da teoria e da prática, um mosaico de possibilidades para sem se fechar em apenas um direcionamento, ou, uma perspectiva teórica.

Vale ressaltar que dentre as problemáticas causadas pelas transformações é o próprio ser humano que resiste de maneira acomodada contra tais mudanças, que geralmente caracterizam-se em perfis de despreparo. É necessário quebrar o estado de latência e unir-se de forma engajada na transformação empresarial e organizacional.

2.2. PSICODRAMA

O Psicodrama é uma teoria do campo da psicologia que tem sido muito praticada nas grandes corporações empresariais, seguindo as sistematizações criadas por Jacob Levy Moreno acerca do projeto socionômico, que em linhas gerais, disserta sobre a importância do trabalho a partir do viés do papel profissional, uma vez que este faz parte do dia a dia do trabalhador, na mesma esteira funcionam como um lugar de alienação social, todavia constitui-se também como um ambiente de superação dessa alienação. Essa polarização entre alienação e superação, pressupõe o campo de interesse da intervenção psicodramática, a qual promove a busca pela melhoria na qualidade de resposta no trabalho, por meio da valorização na qualidade de vida do empregado (MORENO, 2014). Dessa forma neste capítulo foi apresentado alguns elementos sócio-históricos do Psicodrama, bem como seus fundamentos teóricos e técnicos na aplicação dentro das instituições de trabalho.

2.2.1. Pressupostos Teóricos Morenianos

2.2.1.1. Breve Histórico

O criador do Psicodrama foi o psicólogo Jacob Levy Moreno (1889-1974). Nascido na Romênia, filho de pais judeus, mudou-se com a família para Viena aos cinco anos de idade e por criou raízes, até a fase jovem, quando estudou Filosofia e Medicina. Sua práxis desde sempre foi pautada em trabalhos experimentais, tendo o teatro um lugar especial na sua abordagem para tratar de problemáticas sociais com um determinado grupo de pessoas (CONDINHOTO, 2017).

Nesse sentido, Moreno criou no ano de 1921 o teatro da espontaneidade, visando trabalhar no ser humano a capacidade inventiva e espontânea. Dois anos mais tarde (1923), em resposta aos seus estudos com o Teatro, surgiu a terapia da dramatização, mais conhecido hoje como teatro terapêutico (CASTRO; FARIAS, 2016).

Em 1925, Moreno mudou-se para os Estados Unidos, onde começou a trabalhar em novo projeto terapêutico em grupo, que mais tarde veio a ser chamado de sociocracia e psicodrama. As suas teorias ganharam fama e aderência por parte dos profissionais da psicologia, resultando em diversas publicações que orientam a sistematização do seu método.

Em 1942, fundaram o instituto Moreno na cidade de Nova York e a sociedade de Psicoterapia de grupo e psicodrama (CONDINHOTO, 2017).

2.2.1.2. Moreno e o projeto Socionômico

O termo Socionomia deriva do latim sócio: *socius*, que significa companheiro e nomia: *nomus* cujo significado é norma, regra. Dessa forma a etimologia da palavra nos ajuda a entender o próprio conceito socionômico elaborado por Moreno, pois o seu sistema consistia em leis de desenvolvimento social e nas inter-relações sociais (FATOR, 2010).

O objetivo primordial de Moreno ao criar a socionomia era a possibilidade de identificar como as relações entre o indivíduo e o grupo se materializava na vida real, com base nas experiências vividas pelo sujeito no grupo. Para tanto, metodologicamente, a socionomia foi dividida em três segmentos: a sociometria, sociatria e a sociodinâmica (MARTINS, 2005). Na figura 01, apresentamos um panorama metodológico da Socionomia.

Sistema teórico de Moreno: a Socionomia e sua ramificação

Ciência	Ramos	Métodos
Socionomia (ciência das leis sociais)	Sociometria (ciência que mede as relações interpessoais)	Teste sociométrico
	Sociodinâmica (ciência da estrutura dos grupos sociais)	<i>Role-playing</i> ou Jogo de papéis
	Sociatria (ciência que busca a cura dos sistemas sociais)	Psicodrama Psicoterapia de grupo Sociodrama

Figura 01. Fonte: Adaptado de GONZÁLES (1997, p. 49).

Neste método, pesquisador e pesquisado tornam-se sujeitos ativos do processo, interagindo entre si e, desenvolvendo atividades acerca de um fenômeno posteriormente conhecido.

Os estudos sobre a socionomia levaram Moreno inferir que existe um processo catártico no psicodrama, cujo princípio comum entre ambos é a espontaneidade. Moreno entende por catarse o caráter télico que existe entre dois ou mais sujeitos. Em linhas gerais

isto significa que assuntos que outrora estavam distantes da consciência, por meio de uma intervenção psicodramática, podem voltar à tona, o que permite uma maior clareza em termos de possibilidade (FATOR, 2010).

A catarse, portanto, trata-se de outra forma de olhar para o novo, independente do *status* individual ou grupal. Refere-se a uma inter-relação que permite a formação da identidade ou a formatação, cujo surgimento só é possível pela representação dos papéis de forma espontânea e inventiva, criadora (MORENO, 2006).

2.2.1.3. Aspectos teóricos sobre a espontaneidade

A espontaneidade é apresentada por Moreno como um fenômeno intrínseco ao homem de caráter primário e positivo, isto é, ele não é resultado de outro impulso natural do homem. Dessa forma a espontaneidade é conceituada como uma resposta do homem diante de uma nova situação, ou talvez uma nova resposta a uma realidade antiga (YOZO, 1996).

Através da espontaneidade, Moreno percebeu em seus estudos que o indivíduo amplia o seu *status* de consciência, inclusive alcançando níveis de uma co-consciência grupal, em razão das relações télicas. Nesse sentido, Fator (2010, p. 04) explica que:

Moreno propõe que com a espontaneidade todos os fenômenos psíquicos são novos e flexíveis, porque ela lhes confere a qualidade de momentaneidade. Mesmo reconhecendo a possibilidade de estruturas psíquicas estereotipadas, ele aponta a fluidez repetida do "fator e", o que leva à existência criadora. "Por outras palavras, é devido à operação de um fator 'e' que pode ter lugar uma mudança na situação e que uma novidade é percebida pelo sujeito. Uma teoria do momento é inseparável de uma teoria da espontaneidade. Numa teoria do comportamento e da motivação humanos, o lugar central deve ser dado à espontaneidade

O aspecto transformador da prática espontânea é o que possibilita ao sujeito a criação, isto é, a espontaneidade possibilita ao indivíduo o poder de modificar as sua inter-relação com o meio. O ato criador se faz no presente, enquanto existe um processo em andamento, não após a finalização de um produto. Muitas vezes o sujeito esquece-se de analisar as mudanças que ocorrem no seu corpo durante uma ação inventiva, criadora (ROJAS-BERMÚDEZ, 2016).

O ato criador não promove uma distinção entre o consciente e o inconsciente, haja vista que o inconsciente é uma fonte continua que pode ser cheia e esvaziada pelos seres criadores. Ora, foi inventado por eles, logo a invenção pode ser feita, refeita e desfeita a

qualquer momento. Dessa argumentação despreende-se cinco características do ato criador, quais sejam: a espontaneidade, a sensação de surpresa ou de inesperado, a irrealidade, o atuar *sui-generis* e, a consubstanciação mimética (MARTINS, 2005).

No que concerne ao início da espontaneidade, Moreno defende a sua origem psicológica, em nada tem haver com uma herança hereditária ou com o ambiente. Outra característica da espontaneidade é que ela é variável no círculo social e nas relações estabelecidas entre o grupo. Ela opera por mecanismos de catalisação psicológicos (GIRO et al, 2015).

Quando contrastados com situações novas, o homem tem a tendência a recorrer a sua espontaneidade, aplicando-a em quantidade necessária a cada caso, como explica Moreno (2006, p.136)

"A espontaneidade só funciona no momento de seu surgimento, assim como, falando metaforicamente, se acende uma luz numa sala e todas as suas partes se tornam claras. Quando se apaga a luz, a estrutura básica da sala continua sendo a mesma e, no entanto, desapareceu uma qualidade fundamental."

Dessa forma, compreendida a espontaneidade como fenômeno que surge no próprio ato de nascimento, como um mecanismo para responder a uma nova situação. O desenvolvimento da espontaneidade se dará a partir de dois diferentes processos, quais sejam: o desenvolvimento da matriz da identidade a partir do desenvolvimento dos papéis.

2.2.1.4. Contextualizando a Teoria dos Papéis

Os papéis configuram-se como precursores do indivíduo, haja vista que neles existe uma necessidade de agrupamento que forma uma unidade existencial. Os papéis surgem desde o nascimento, antes mesmo que a linguagem haja vista que as matrizes verbais são posteriores as matrizes de ação (MORENO, 2006).

Os papéis carregam na sua estrutura as normas e condutas sociais, os modos de ser e estar no mundo, características inerentes a uma cultura que dela se estruturam. O homem situa-se nesse interstício entre o seu desejo que flui de uma unidade privada e a dimensão social que determinam o seu papel na sociedade. O papel é a pura forma de operação do ser humano ao ser posto em situações específicas que demandam de respostas específicas para tanto (FATOR, 2010).

Nesse sentido, destacamos que o homem tem três tipos de papéis diferentes: a) os psicossomáticos, b) os sociais e c) os psicodramáticos. Os papéis **psicossomáticos** possuem relação com os aspectos biológicos e sensoriais entre a criança e o mundo que a rodeia, formatando as relações com o seu próprio corpo, constitui-se como um *eu parcial fisiológico*. No que tange ao papel **social**, estes produzem toda uma maquinação cultural, constitui-se como um *eu parcial social*, relacionado com a sua interação com a sociedade. Por fim, o papel Psicodramático disserta sobre a possibilidade do uso do recurso consciente da espontaneidade e da própria criatividade, estabelecendo o perfil do *eu parcial psicodramático*, cujas relações estão para com a psique. Esses papéis interagem entre si, integram-se em ações operacionais (MARTINS, 2005).

É preciso ser colocado em pauta que independente da formação desse *eu* (fisiológico, social, psíquico), o seu desenvolvimento se dá no plano individual. Todos os papéis possuem uma importância para o desenvolvimento da identidade humana. Todavia essas identidades não são estáticas, ao contrário elas são móveis e estão em constante fluxo, haja vista que o indivíduo desempenha diferentes papéis, a depender da situação e do momento. Essa multiplicidade de papéis possibilita uma amplitude de espectros de aprendizagem. Trata-se de um processo que percorre diferentes etapas, desde o nascimento de um novo papel, sua formação, até a percepção. Juntos, essas etapas forma, no psicodrama os termos *role-taking*, *role-playing* e *role-creating*, as quais perpassam em toda constituição de um novo papel (MONTEIRO, 2014).

É preciso que o indivíduo viva esses papéis. Todavia, muitas vezes acaba caindo no campo da representação, atuando em papéis, essa realidade tem fundamentos na limitação de uma espontaneidade criadora, ou porque o sujeito está atravessando um momento difícil da vida, experimentando situações complexas e ameaçadoras.

2.2.2. A formação da identidade

2.2.2.1. A matriz da identidade

As pesquisas de Moreno chagaram a premissa de que a identidade é formada a partir do desenvolvimento evolutivo do homem, cuja origem tem relação com a matriz de identidade. O termo matriz é um conceito que tem lugar de destaque nos estudos de Moreno. Através desse conceito, Moreno determina que exista um universo fundador de inter-relações que vão culminar com o surgimento das qualidades humanas. Assim, através da Matriz, é

possível determinar um processo evolutivo humano com base nas relações psicossociais. É preciso compreender que existe mais de uma matriz: familiar, social, materna, identidade, sociométrica, mais que isso, não se trata de um processo contínuo de substituição, mas de acoplamento umas as outras, sem que necessariamente uma precise desaparecer pra outra existir (MORENO, 2006).

Uma leitura da teoria da Matriz identitária do Jacob Moreno, pode ser vislumbrada na explicação de Fator (2010, p. 08):

“Para Moreno, essas idéias transcendem a preocupação de apenas esboçar um modelo evolutivo operacional para a atividade psicodramática. Vão muito além, inclusive, de seus novos achados clínicos. Essa concepção de matriz é uma das idéias capitais de seu pensamento e se projeta como elemento fundamental da cosmovisão totalizante de seu próprio mundo pessoal.” E ainda nos esclarece que : “Isso permite compreender por que a antropologia moreniana concebe o homem com um ser fundamentalmente vincular e, como tal, em suas múltiplas formas de se vincular, como um ser complexo e misto. É esta concepção antropológica que permite a Moreno superar as taxonomias psicopatológicas. A proposta terapêutica de Moreno é, essencialmente, apresentar no cenário psicodramático um lócus nascendi e um status nascendi resolutivo, ou seja, uma nova matriz reestruturadora.”

Destarte salientar que a formação da identidade é dividida em três etapas distintas de desenvolvimento, sendo:

1. Indiferenciação do eu: etapa de busca pela identidade. De acordo com os pressupostos teóricos do psicodrama o homem existe em função dessa etapa. A saúde do indivíduo é fruto da recuperação desta fase. O inverso representa a retroação da doença.

2. Reconhecimento do eu: etapa de busca pela identificação, um processo para alcançar o “eu sou eu”, semelhante ao olha-se no espelho. Para o psicodrama identidade e identificação são objetos totalmente diferentes. Identificação está para o assemelhar-se ao outro para que posteriormente a identidade seja formada, enquanto que o reconhecimento só acontece após a diferenciação do sujeito tu.

3. Reconhecimento do tu: etapa que corresponde à inversão de papéis, uma vez que somente é possível conhecer a si, conhecendo o outro, vivendo suas vidas, seus dilemas. É nesse momento que surgem as relações télicas, haja vista que o indivíduo pode nesse movimento reconhecer a si e conhecer o outro, bem como redimensionar sentimentos que outrora habitavam uma relação do passado para então fazer parte do presente (MARTINS, 2005).

2.3. FASES DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Os seres humanos estão em constante mudança, os acontecimentos que atravessam a vida os levam a amadurecer e crescer. As equipes de trabalho, assim como os seres humanos, mudam, amadurecem, e conseqüentemente, passam por etapas de desenvolvimento. Nesse sentido, por volta da década de 1960, o professor Bruce W. Tuckman elaborou um modelo de desenvolvimento de equipe, o qual ganhou bastante aderência por parte das empresas, tornando-se um dos modelos mais importantes de desenvolvimento de equipes da atualidade. O projeto de Tuckman perpassa por quatro etapas: Formação, desordem, normatização e performance (ZANCHETE, 2010).

Essas quatro fases são consideradas inevitáveis, juntas irão permitir que um grupo recém formado alcance níveis de excelência na execução das suas tarefas aumentando a qualidade do produto ou serviço que empresa oferece no mercado. Abaixo apresentamos uma representação gráfica das etapas do desenvolvimento na ordem em que elas ocorrem:

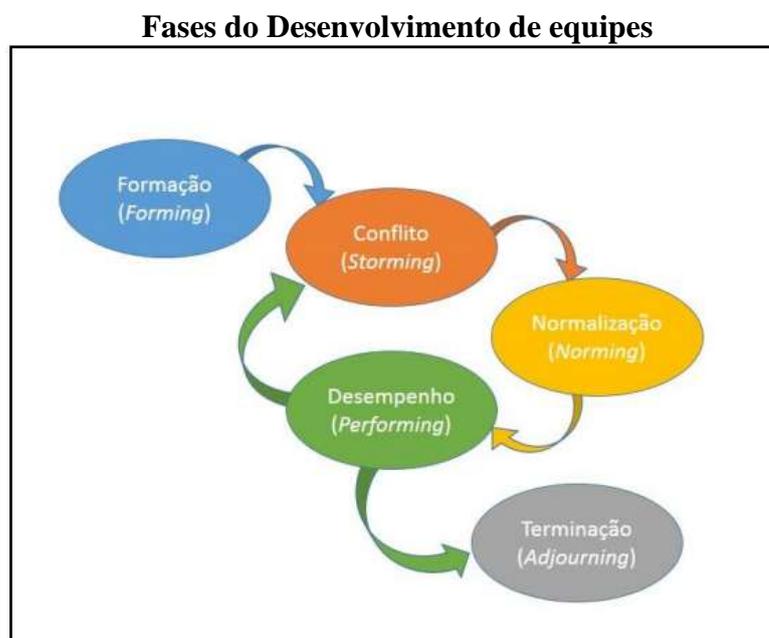


Figura 02: fonte Resende e Souza (2012)

Visando compreender estas etapas do desenvolvimento de equipes proposto por Tuckman, apresentaremos uma revisão pontual sobre cada fase, destacando suas características e peculiaridades.

2.3.1. Formação

A gênese da formação de uma equipe é marcada principalmente pela falta de entrosamento entre os membros, isso porque são novos na empresa ou estavam em setores diferentes. O fato é que no início de um grupo a única relação estabelecida entre as partes é o da educação formal (AZANOME, 2001).

Para Tuckman esse período inicial é chamado de formação. Os membros exalam otimismo e disposição para enfrentar os desafios e romper com as barreiras que os impedem de alcançar os objetivos da empresa e, conseqüentemente, elevar os resultados da empresa a um grau satisfatório (CAMPOS, 2008).

No que tange ao relacionamento entre eles, impera nessa dinâmica a busca pela aceitação dos demais membros do grupo, o que culmina com a ausência de conflitos. Almeida (2013, p. 12) complementa explicando que “Os membros da equipe também estão reunindo informações e impressões sobre o outro, sobre o alcance da tarefa e como abordá-lo.” (ALMEIDA, 2013, tradução nossa).

Quanto aos papéis, não está explicitamente claro a função de cada um, com exceção do líder da equipe. Tal fenômeno provoca um comportamento completamente independente, e muitas vezes o indivíduo concentra esforços apenas em si e não nas metas do grupo, em razão de não está familiarizado com os objetivos da empresa (ROSAMARINHO, 2013; AZANOME, 2001).

É preciso destacar que nessa fase a equipe apresenta uma baixa produtividade, e o desempenho tende a cair na fase seguinte. De um modo geral, é uma etapa de curta duração, haja vista que já em poucos encontros a equipe estabelece os primeiros laços de intimidade e interação para então seguir para a segunda etapa, a do conflito.

2.3.2. Desordem

Na segunda fase o grupo está mais familiarizado entre si. Porém, a busca pela aceitação acaba se sobrepondo aos objetivos da empresa e do projeto. Nessa fase surgem as primeiras diferenças na forma de pensar e trabalhar, haja vista que os membros já possuem alguma intimidade (ALMEIDA, 2013).

Surgem nesse momento as primeiras fagulhas de competição e disputa entre os membros. Os semelhantes começam a se agrupar, formando as “panelinhas” dentro do próprio

grupo. Segundo Rosamarinho (2013, p.7) “A convivência se torna problemática e serão travados muitos embates de cunho técnico e pessoais. A concessão dá lugar às competições movidas por questionamentos, tais como, o nível de conhecimento dos demais membros do grupo e a necessidade da substituição de alguns deles.” (ROSMANINHO, 2013).

É importante que o grupo esteja focado para vencer essa fase o mais rápido possível, pois podem acabar caindo na armadilha, ficando presos a essa etapa. É preciso que o grupo converse, ajuste suas ideias, tendo o objetivo do projeto como máxima para sua atuação. Trata-se de uma etapa complexa e difícil, o grupo emprega muito esforço para a resolução de conflitos pessoais, o que culmina com o afastamento do projeto inicial e conseqüentemente, implica na conclusão do mesmo. As desavenças podem provocar uma diminuição na motivação da equipe (CAMPOS, 2008).

Resolver os conflitos é o ponto chave para que a equipe passe para a próxima etapa. O que não é fácil, por isso esta etapa é considerada umas das maiores e mais difícil de ser vencido, seu êxito terá intrínseca relação com a maturidade e o profissionalismo dos membros do grupo.

2.3.3. Normalização

Finalizada a fase de conflito, inicia-se a fase de normalização. O grupo que consegue chegar nesse nível, experimenta o verdadeiro sentido da expressão “trabalho em equipe”. A competitividade oscila em níveis cada vez menores, sempre tendendo para uma queda com o passar dos tempos (ALMEIDA, 2013).

Os membros compreendem o valor do trabalho coletivo, bem como a importância de cada um para o processo. Percebe-se nessa etapa que os membros passam a olhar para os seus objetivos com maior racionalidade, e seus dilemas pessoais não entram mais na sala de produção (CAMPOS, 2008; ROSAMARINHO 2013).

O grupo vai normalizando suas atividades e os papéis de cada um passam a ficar mais evidentes, o que permite uma maior interação no que tange a troca de informações, surgindo às primeiras críticas construtivas que elevem os resultados da equipe. Dessa fase resulta o próximo nível, não sendo estritamente clara a passagem de uma para outra em razão das suas similaridades.

2.3.4. Desempenho ou Performance

Atingir esta etapa deve ser motivo de comemoração na empresa e na equipe, pois representa que a equipe alcançou o mais elevado lugar no processo de desenvolvimento. Os membros estão maduros, confiam um no outro, como narra Wilson (2010, p. 12) “A equipe é agora um poderoso motor em funcionamento com todas as suas engrenagens girando. Muitos conflitos saudáveis, do tipo que não danificam o tecido das relações, sendo intercalada com diversão e humor” (ROSAMARINHO, 2013).

Os membros da equipe atuam com motivação, executam suas tarefas com zelo e empenho, e quando contrastados com um problema, trabalham em equipe, buscando tirar de cada um o potencial necessário para resolver a dificuldade de forma rápida e eficaz (AZANOME, 2001).

É preciso destacar que nem todas as equipes alcançam esta fase, na verdade grande parte nem se quer conseguem vencer a segunda fase de conflitos. Todavia também é preciso pontuar que estar nessa fase não é um lugar fixo, imutável, ao contrário, a depender dos eventos que atravessam a empresa, é possível que ela retorne aos estágios anteriores, a diferença é que agora os membros já estão preparados para atuar nessas fases novamente (ANDRADE, 2013).

2.4. INTERVENÇÕES PSICODRAMÁTICAS EM AMBIENTE EMPRESARIAIS

As grandes corporações utilizam dos métodos psicodramáticos em suas organizações, obedecendo aos preceitos determinados por Moreno durante a elaboração do Projeto Socionômico. Todavia, explicitam a importância e atuar dentro o campo dos papéis, negando o aprofundamento dos papéis ditos originários (MARTINS, 2005; MONTEIRO, 2014).

Destarte salientar que não é recomendável a utilização de terapia no âmbito institucional, haja vista que existem muitas relações de poder entre os patrões e os subordinados, o que prejudicaria na confidencialidade do tratamento. Nas empresas é muito comum o autoritarismo por parte dos superiores, quase sempre respaldados pelo interesse em resultados positivos e rápidos. Esse aspecto deve ser avaliado pelo psicodramatista, antes de elaborar uma estratégia de intervenção (MONTEIRO, 2014).

Nesse sentido, para promover uma intervenção psicodramática em uma empresa, é preciso observar duas etapas importantes: diagnóstico e intervenção psicodramática. O diagnóstico refere-se à etapa inicial. Nesse momento o psicodramatista irá investigar os aspectos sócio-afetivos da organização, levando em consideração a sua história, o cotidiano organizacional e o clima dentro da empresa (FATOR, 2010, MARTINS, 2005).

A segunda etapa onde ocorrerá a intervenção propriamente dita, o psicodramatista precisará negociar com o grupo as condições para a atividade, em especial os detalhes técnicos como formas, tempo e espaço. Esse momento é importante, pois é preciso que todos participem do processo. Quanto a isso, Fator (2010, p. 12) explica:

São os próprios trabalhadores organizados que vão estabelecer os critérios da intervenção, ou seja, o grupo vai “dizer” qual é sua demanda, e a intervenção psicodramática será organizada de maneira a questionar as condições do momento, as origens das necessidades grupais, as escolhas de caminhos a percorrer e os objetivos que se quer atingir.

É preciso destacar que não existe um único modo de fazer uma intervenção psicodramática, de fato trata-se de um método referenciado com uma base teórico-metodológica, porém sem um modelo pré-definido. O psicodrama tem esse caráter móvel, pois ele sofrerá variações em cada grupo, em razão da espontaneidade e criatividade de cada grupo.

Nesse sentido, apresentaremos nesse capítulo alguns estudos que utilizaram do psicodrama como ferramenta para o desenvolvimento de equipes.

2.4.1. O psicodrama na prática

Após uma minuciosa busca na literatura que versa sobre a temática da utilização do psicodrama nas organizações de equipe, encontramos alguns estudos que testaram a abordagem psicodramática em um ambiente organizacional, neste espaço apresentaremos três desses estudos.

O primeiro estudo encontrado tem como título *Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo psicodrama*. Trata-se de uma tese de doutorado de autoria da nacional Fabiane Silveira Martins, defendida no ano de 2005. Na referida tese a autora avaliou o uso do psicodrama como ferramenta para mobilização de mudança organizacional. O método utilizado consistiu na elaboração de um inventário psicodramático acerca das características pessoais do grupo que atua na gestão pública municipal, bem como elaboração de atividades que possibilitam a mobilização de pessoas para a mudança. Os resultados da pesquisa demonstram que a abordagem psicodramática pode ser aplicada dentro do contexto organizacional, uma vez que ela provoca no indivíduo o desejo de olhar para si mesmo e, a partir de então, torna-se dono da sua história, sujeito do seu próprio processo de mudança (MARTINS, 2005).

Outro trabalho localizado, este com o título: *Psicodrama e o desenvolvimento de equipes de trabalho*. Trata-se de um artigo publicado na revista brasileira de Psicodrama, de autoria do psicólogo Rodrigo Padrini Monteiro. Na referida pesquisa o autor almejava elucidar as principais contribuições do psicodrama, enquanto técnica e teoria, no processo de desenvolvimento de equipes. Para tanto, o autor conduziu 21 sessões, com duração média de 2 horas, com um grupo de 20 participantes de um mesmo setor de uma empresa. Dentre as abordagens utilizadas, o autor adotou o psicodrama e sua modalidade empresarial, desde o início do programa. As etapas abordadas foram aquecimento, dramatização, compartilhamento e processamento, bem como jogos, textos, vídeos, exercícios de avaliação, dramatizações e discussões em grupo. Os resultados apontam que o psicodrama foi uma excelente ferramenta de compreensão dos processos grupais, bem como contribuiu por meio das técnicas utilizadas nas oportunidades de compartilhamento e processamento, nas quais o grupo terá a oportunidade de falar de si e analisar seu próprio processo de relação. No que

tange ao desenvolvimento de tarefas, contribuiu na medida em que as dramatizações buscaram abordar situações profissionais, trazendo à tona tanto questões específicas do trabalho como outros aspectos envolvidos, como comunicação, postura da liderança, colocar-se no lugar do outro etc (MONTEIRO, 2014).

O último trabalho que queremos apresentar, foi intitulado como: *O psicodrama nas organizações: empresa XXXXX um estudo de caso*. O trabalho em questão refere-se a um trabalho de conclusão de curso, de autoria de Valeria Drummond, defendido no ano de 2007. A pesquisa teve como objetivo descrever como a metodologia do Psicodrama pode auxiliar na mobilização das pessoas para a mudança organizacional. Os resultados demonstram que o método psicodramático contribui eficazmente no contexto organizacional, pois estimula as pessoas para olharem para si próprias e se assumirem como parte responsável do processo de mudança. Propõe reflexões sobre o potencial criativo de cada um na busca pelas mudanças comportamentais que se refletem na organização. Com o Psicodrama as pessoas foram estimuladas a uma tomada de consciência a respeito dos papéis desempenhados se eles são facilitadores ou dificultadores do processo de mudança organizacional.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado financeiro atual está cada vez mais competitivo. Buscam-se a todo instante resultados e lucros sob a égide de muita pressão. Encontrar fissuras nesse paradigma é a proposta do psicodrama organizacional.

O Psicodrama, enquanto abordagem metodológica é utilizada para promover uma maior interação entre os membros da equipe de trabalho, bem como desenvolver o senso de compromisso em cada funcionário da empresa. Através do método é possível que o setor de trabalho ganhe um aspecto mais leve, fazendo com que os membros reflitam sobre a sua própria atuação e do outro. Esse é um dos prismas da abordagem psicodramática, a melhoria das relações entre os profissionais que atuam em uma determinada instância, tendo a reflexão de si como elemento norteador.

Através do Psicodrama é possível fazer que um grupo de pessoas se torne uma equipe de alta performance. As técnicas e métodos aqui estudados, mostraram se que podem ser muito eficientes no desenvolvimento de uma equipe, fazendo com que ela passe por todos os estágios de desenvolvimento. Onde cada membro da equipe compreende a sua importância para o grupo e seu papel como membro de uma equipe.

Através dessa pesquisa, foi possível compreender um pouco dos fundamentos teórico-metodológicos que circundam a teoria do Psicodrama, bem como a sua eficácia quanto à mobilização de um grupo para mudança organizacional.

A pesquisa não se esgota com ela mesma. As informações bibliográficas aqui relacionadas poderão servir de base teórica para possíveis estudos de caso acerca das mudanças organizacionais.

4. REFERÊNCIAS

ASANOME, Cleusa Rocha et al. Liderança sem seguidores: um novo paradigma. 2001.

ALMEIDA, José. Tuckman's Model of Team Development and Dynamics. Available: <http://thousandinsights.wordpress.com/articles/on-leadership/tuckmansmodel-of-team-development-and-dynamics/>. 2013.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. *The management of change*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.

BOOG, Gustavo e Madalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Estratégias e Tendências (coletânea)*. SP: Gente, 2002

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony. Elementos de comportamento organizacional. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.

CAMPOS, Maria Verônica Korilio. O papel DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS. *Gestão Pública*, v. 2, n. 2, p. 31, 2008.

CASTRO, Amanda; DE ALMEIDA JEREMIAS, Viviane Oliveira. Contribuições do Psicodrama de Grupo para a Minimização de Conflitos Durante a Transição para a Vida Adulta. *Revista Brasileira Adolescência e Conflitualidade*, n. 15, p. 70-75, 2016.

CODINHOTO, Elizangela et al. Definindo psicodrama e sua contribuição para os grupos sociais: uma revisão bibliográfica. *Revista FAROL*, v. 4, n. 4, p. 42-54, 2017.

DRUMMOND, J. *Intervenções grupais nas organizações*. Organização de Heloiza Fleury e Marlene Marra. *Integração – Formação de equipe*, cap. 6 São Paulo: Agora, 2005.

DRUMOND, VALERIA. O psicodrama nas organizações: empresa XXXXX um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso. 2007.

FATOR, Tânia. A Teoria psicodramática e o desenvolvimento do papel profissional. 2010.

FORD, J. D.; FORD, L. W. *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20(03). p.541-570. 1995.

GIRO, Natália Regina et al. Ressonância corporal: uma proposta de intervenção psicodramática. *Revista Brasileira de Psicodrama*, v. 23, n. 1, p. 51-59, 2015.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Lucerna, 2006.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. *Sources and forms of organizational change*. In:____;____(Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1995.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão** (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACEDO, Ivanildo Izaias de et al. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. 3ª ed. RJ. Editora FGV. 2004

MARTINS, Fabiane Silveira et al. Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo psicodrama. 2005.

MORENO, J. L. *Psicodrama*. São Paulo. Editora Cultrix, 2006.

_____, **Fundamentos do psicodrama**. Editora Agora, 2014.

MONTEIRO, Rodrigo Padrini. Psicodrama e o desenvolvimento de equipes de trabalho. **Revista Brasileira de Psicodrama**, v. 22, n. 1, p. 78-84, 2014.

MOTTA, F. V. Avaliação Ergonômica de postos de trabalho no setor de pré-impressão de uma indústria gráfica. **Monograph of the Undergraduation Program in Production Engineering–Universidade Federal de Juíz de Fora. Juíz de Fora**, 2009.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; cols. *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (p.3-44), San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.

NORONHA, D. P; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões de literatura. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais. Belo Horizonte: UFMG**, p. 191-198, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Artmed editora, 2015.

PINTO, M. C. S. ; LYRA, Cristina C. . **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. **Organizational development: theory, practice and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.

ROJAS-BERMÚDEZ, Jaime G. **Introdução ao psicodrama**. Editora Agora, 2016.

ROSMANINHO, Bernardo. Traga Tuckman para sua vida! 2013.

SILVA, José Preto; PANOZZO, Rafael. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA PARA OS NEGÓCIOS DO SISTEMA UNIMED DO RIO GRANDE DO SUL. **INNOVARE**, v. 1, n. 1, 2016.

SOUZA, Andréa Claudia de. Escola promotora de saúde: o sociodrama como método de promoção de saúde. 2016.

SOUZA, D. V.; ZIONI, F. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 76-85, 2003.

VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2000.

YOZO, Ronaldo Yudi K. **100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas**. Editora Agora, 1996.

ZANCHET, Tiago. Desenvolvimento de equipe: revisão da literatura para proposição de um modelo genérico e estudo de caso em empresa de produtos hospitalares. 2010.