

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA – SP  
CURSO DE FORMAÇÃO EM PSICODRAMA**

**ROSANA PEREIRA DO ROSÁRIO**

**SOCIODRAMA – EXPERIÊNCIAS SOBRE UM TRABALHO COM VA-  
LORES ORGANIZACIONAIS EM UM GRANDE GRUPO**

**SÃO PAULO - SP**

**2015**

**ROSANA PEREIRA DO ROSÁRIO**

**SOCIODRAMA – EXPERIÊNCIAS SOBRE UM TRABALHO COM VALORES ORGANIZACIONAIS EM UM GRANDE GRUPO**

Monografia apresentada junto  
ao Curso de Formação em Psicodrama – Foco Sócio  
Educativo da SOPSP PUC/SP como requisito  
parcial à obtenção do título de Psicodramatista

Orientadora: Profa. Dra. Yvette

Datner

**SÃO PAULO - SP**

**2015**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me deu a chance de estar aqui. À minha mãe que é a mulher mais guerreira que conheci, a partir dela tive o exemplo que me guiou até então, agradeço o apoio, carinho e incentivo para que eu sempre continuasse e fosse sempre mais longe.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço á empresa que me proporcionou espaço para realização do trabalho. Á minha querida supervisora e orientadora que me ajudou a pensar a parte prática e construir minha escrita. À minha querida terapeuta, que me ajudou a acreditar que tudo o que eu pensei seria possível, sem você Cristine Tossato eu não teria conseguido.

Á minha mãe, que sempre, independente do que aconteça está ao meu lado me apoiando e me ajudando a acreditar que eu posso sempre mais e mais.

Aos meus amigos que se mantiveram ao meu lado e entenderam os meus momentos de dedicação á essa etapa que complementou a minha formação.

## RESUMO

A indagação que move esta intervenção com grandes grupos é a de comprovar como o psicodrama, com seus métodos e suas técnicas, possibilita a coconstrução coletiva de conceitos e práticas sobre valores organizacionais. Para tanto considerei de suma importância me aprofundar na etapa de planejamento, a fim de viabilizar o trabalho, no preparo de egos auxiliares que me acompanharam ao longo de todo o trajeto e me apoiaram ao longo do trabalho. Também percebi o quanto foi importante o preparo do cenário, local no qual desenvolvi a prática. O trabalho na forma de uma pesquisa qualitativa foi realizado em uma sessão de quatro horas, no pátio de uma universidade localizada na zona norte de SP, com cerca de 300 líderes de uma mesma organização empresarial. O caminho percorrido revela o quanto a partir do psicodrama podemos trabalhar a prática cotidiana de valores organizacionais, e como esses valores afetam o dia a dia de cada profissional. Além disso, a partir do mesmo trabalho foi possível gerar reflexões sobre novas formas de atuar individual e coletivamente alinhado aos valores organizacionais.

**Palavras-Chave:** Psicodrama. Planejamento. Egos Auxiliares. Valores Organizacionais. Grandes Grupos.

## **ABSTRACT**

The investigation that moves this intervention with great groups is to prove as psicodrama, with its methods and its techniques, makes possible the collective coconstrução of practical concepts and on company values. For in such a way I considered of utmost importance to go deep itself the stage of planning, in order to make possible the work, in the preparation of egos auxiliary that had all folloied me throughout the passage and they had supported me throughout the work. Also I perceived how much the preparation of the scene was important, place in which I developed the practical one. The work in the form of a qualitative research was carried through in a session of four hours, in the patio of a university located in the zone SP north, with about 300 leaders of one same enterprise organization. The covered way discloses how much from psicodrama we can work practical the daily one of organizacionais values, and as these values they affect the day the day of each professional. Moreover, from the same work it was possible to generate reflections on new forms to act individual and collectively lined up to the company values.

Key Words: Psicodrama. Planning. Egos Auxiliary. Company values. Big Groups.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO – PREPARANDO O CAMINHO...</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1 Psicodrama – Abordagem Metodológica – O Sociodrama	17
2.2 Socionomia	18
2.2.1 A Sociodinâmica	18
2.2.2 A Sociometria	19
2.2.3 A Sociatria	21
2.3 Concepção de Homem	21
2.4 Sociometria e Grupos	22
2.4.1 Grupos e Estratégia de Direção	26
2.5 Espontaneidade e Criatividade	28
2.6 Teoria de Papéis	30
2.6.1 Tipos de Papéis	31
2.6.1.1 Papéis psicossomáticos	32
2.6.1.2 Papéis psicodramáticos	32
2.6.1.4 Papéis sociais	34
2.6.1.5 Papel e Contra-papel	35
2.6.2 Fases de Desenvolvimento do Papel	35
2.7 Métodos, Técnicas e Etapas da intervenção	36
2.7.1 Técnicas	36
2.7.2 O Aquecimento – Etapa 1	38
2.7.3 A Ação Dramática – Etapa 2	38
2.7.4 O Compartilhar – Etapa 3	40
2.7.5 O Processamento – Etapa 4	40

2.7.6 O Diretor .....	40
2.7.7 Ego Auxiliar .....	41
2.7.8 Unidade Funcional .....	42
<b>3 ATUAÇÃO COM GRANDES GRUPOS, A PARTIR DE UMA PROPOSTA SOCIODRAMÁTICA COM RETRAMATIZAÇÃO.....</b>	<b>43</b>
3.1 A Retramatização.....	47
3.2 Ousadia do trabalho.....	48
3.3 Transformando desafio em Oportunidade... As chaves do Sucesso! .....	49
<b>4 VALORES .....</b>	<b>52</b>
4.1 Axiodrama.....	55
4.1.1 O Conceito.....	56
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
<b>6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES.....</b>	<b>73</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO – PREPARANDO O CAMINHO...

O ponto de partida desta monografia é minha trajetória pessoal e profissional.

Desde jovem sou envolvida com organizações/instituições. O que já me chamava atenção à época eram os trabalhos voltados para promoção da saúde das relações e os motivos pelos quais as pessoas se identificam mais ou menos com uma empresa. O que faz as pessoas quererem dedicar grande parte do seu tempo à uma atividade em uma empresa específica? O que faz com que as pessoas gostem mais ou menos de trabalhar em uma empresa? O que faz com que as pessoas se comprometam verdadeiramente com uma empresa? Esses questionamentos sempre me acompanharam e a partir desta monografia enxergo que encontrei algumas respostas.

Permito-me trazer aspectos dessa trajetória, que evidenciam como cheguei ao psicodrama.

Ingressei no mercado de trabalho formal aos 15 anos. Meu primeiro emprego já envolvia grupos, pois eu era atendente de telemarketing em um pequeno escritório de cobrança na rua Sete de Abril. Nesse emprego permaneci até os 18 anos, trabalhava com cerca de 15 profissionais, e na ausência do meu supervisor, cheguei a responder pelo grupo e a direcionar a execução da atividade para outras pessoas. Foi minha primeira experiência como líder. Nessa mesma época fazia trabalhos voluntários em uma instituição para capacitação de jovens com temas diversos, como português, matemática, informática, eram aulas de reforço.

Aos 18 anos saí dessa primeira empresa e ingressei em uma multinacional, com cerca de 70 mil funcionários na época, presente em 17 países. Lembro-me que fiquei deslumbrada com uma jovem que entrou na sala para nos dar as boas-vindas, ela estava ali para nos apresentar a empresa e despertar em nós o interesse por crescer naquela companhia. Cheguei em casa naquele dia com a certeza que eu queria um dia poder fazer aquilo, queria cuidar de gente e ajuda-los a sonhar com oportunidades.

Em 2006 ganhei uma bolsa integral para cursar Administração de Recursos Humanos, acredito que fui encaminhada para esse curso por motivos que eu não consegui compreender naquele momento, meu desejo inicial era cursar comércio exterior ou relações internacionais, por não ter condições financeiras e não ter me elegido para esses cursos, minha terceira opção foi acatada pelo programa de bolsas. Fiquei muito feliz com a oportunidade de ingressar na universidade, afinal, não sendo daquela forma, não sabia quando eu poderia custear o curso.

Nesse momento me aproximei do meu sonho de cuidar de gente e das relações, aprendi um pouco sobre os subsistemas de recursos humanos, as diversas possibilidades que a área tinha, mas diferentemente de muitos outros colegas de classe, eu não me deslumbrei com os processos administrativos, eu gostava dos temas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, achava mágica a possibilidade de ajudar as pessoas em sua evolução pessoal e profissional por meio desses processos.

No final do curso desenvolvemos um trabalho de conclusão prático, composto por 7 projetos, que tinham por objetivo sistematizar os processos de recursos humanos em uma empresa. Consegui com uma amiga que estava montando um minimercado essa oportunidade, estruturamos todos os processos de sua empresa, fizemos desde o descritivo dos cargos até a estruturação de processos de treinamento e folha de pagamento.

Finalizei a graduação em julho de 2009 e em agosto desse mesmo ano ingressei na graduação de psicologia, havia 2 meses que eu tinha sido promovida para supervisão, lembro-me que na época liderava um grupo de 25 assistentes, inicialmente sofri algumas resistências devido à minha pouca idade, mas depois, por meio da minha empatia e do trabalho diário, conquistei o respeito de todos eles.

Um ano depois tive a oportunidade de ingressar em um estágio de psicologia hospitalar, nessa oportunidade conheci um pouco sobre o funcionamento de uma instituição pública, e pude trabalhar a promoção da saúde a partir de brincadeiras e jogos, tanto individualmente quanto com grupos, atuava na função de brinquedista, sem o propósito de diagnosticar nada, apenas para entretenimento e distração dos pacientes. Gostei muito, acredito que a minha

sensibilidade e empatia afloraram ainda mais, além disso, voltei a ter a oportunidade de trabalhar com grupos e jogos.

Nos 4 anos subsequentes fui promovida para coordenação e gestão, assumindo grupos maiores, com a responsabilidade de desenvolver e orientar um grupo ainda maior. Realizei eventos com os grupos, atuei com capacitações específicas, mas ainda não conhecia o psicodrama.

Faltava um ano e meio para concluir a graduação quando uma amiga minha ingressou no curso de psicodrama da ABPS, foi esse o meu primeiro contato com o psicodrama, conversei com ela algumas vezes e ela me explicou do que se tratava, pesquisei mais algumas coisas na internet, naquele momento estava dividida entre ingressar na formação de psicodrama ou trabalhar com famílias e casais, isso porque no último ano da graduação minhas experiências mais marcantes e significativas foram atuando com grupos em duas comunidades carentes e com grupos de pais e filhos em uma comunidade próxima à Anhanguera, os jovens eram encaminhados para atendimento psicológico por suas escolas, na grande maioria as crianças eram vítimas de violência doméstica, e reproduziam esse comportamento em sua sala de aula.

Lembro que comentava com meus amigos que mesmo no setting psicoterápico eu preferia tratar mais de pessoa no consultório, gostava de trabalhar as relações, o sistema, sentia que dessa forma estava contribuindo mais para o desenvolvimento da família como um todo e para saúde daquelas relações, entendia que dessa forma as pessoas ajudariam umas às outras em seu processo evolutivo.

No décimo semestre da graduação me matriculei em três processos de Pós-graduação: Formação em Terapia Sistêmica pela UNIFESP, Formação em Psicodrama na ABPS e Formação em Psicodrama na PUC/SP. A UNIFESP demorou em me retornar, então entendi que talvez aquele ano não formariam turma, a minha entrevista na ABPS não ocorreu porque lembro que no dia caiu um temporal e a cidade ficou toda alagada, parece que tudo me encaminhou para formação em psicodrama na PUC/SOPSP, deu tudo certo, fiz o processo em um dia e a entrevista no outro, na segunda recebi a ligação informando que tinha sido aprovada, fiquei muito feliz e abracei mais essa oportunidade.

Nessa época já tinha feito minha transição de carreira para área de Recursos Humanos, atuava como RH Generalista, eventualmente criava programas de desenvolvimento individuais e coletivos, orientava líderes na condução de suas equipes, mas nada sistematizado, eram atuações pontuais. Concluí nesse mesmo período minha formação em coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching. O que me aproximou de alguma metodologia de trabalho, mas que me dava consciência de que não eram só aquelas possibilidades de trabalho, inicialmente não me identifiquei e fiquei um tempo procurando uma composição mais espontânea, entre o que tinha aprendido e o que via que funcionava no dia a dia de trabalho. Foi então que encontrei o Psicodrama. Iniciei o curso e percebi que uma articulação entre o Coaching e o Psicodrama seria perfeita para o tipo de trabalho que eu queria realizar: trabalhos mais voltados para o desenvolvimento de grupos, que se propusessem a trabalhar de forma mais espontânea no ambiente organizacional, sonhava com possibilidades terapêuticas, que ajudassem as pessoas a ter insights, encontrar soluções e exercitar uma nova forma de ser e pensar e agir em situações do seu cotidiano.

Os meus primeiros trabalhos a partir do psicodrama tinham a finalidade de diagnóstico e tratamento coletivo para alguma questão. Lembro que a primeira vez que experimentei trabalhar com psicodrama, foi para fazer a integração de um gestor recém-contratado com a nova equipe, foi com um grupo de supervisores, que estava há cerca de 2 anos passando por trocas constantes de gestor, além disso estavam desacreditados e não conseguiam enxergar de que forma aquele novo gestor poderia agregar ou contribuir com o grupo. Foi um sucesso, ao mesmo tempo em que me ajudou a chegar a um diagnóstico dos principais pontos do grupo, o que me ajudou a orientar o gestor na sua forma de condução, também pude proporcionar para as pessoas a partir das dramatizações, oportunidade para refletirem sobre sua ação, a partir disso tiveram insights e criaram novas formas de lidar com situações antigas. Eram cerca de 20 líderes, o gestor não participou da atividade inicialmente, no primeiro momento trabalhei apenas com o grupo e depois ele entrou. Classifiquei como um trabalho de diagnóstico setorial, a partir dele, direcionamos uma série de ações que visavam a melhoria do dia a dia. Mesmo sem dominar a metodologia psicodramática, fiquei muito satisfeita com os resultados e o reflexo do trabalho no dia a dia daquele

grupo. Na sequência fiz alguns treinamentos com a liderança, e no meio dos treinamentos sempre trabalhava com algum jogo ou dramatização para fixação de um conceito. Fiz um trabalho de diagnóstico de absenteísmo, trabalhei com um jogo que me ajudou a estruturar um plano de trabalho, também voltado para melhoria do clima, melhoria da satisfação dos funcionários e comprometimento deles com a empresa. Particularmente gostei muito desse trabalho, a partir dele considero que comecei a desabrochar como psicodramatista, percebi o quanto o método é poderoso e como a partir dele poderia tratar grupos mesmo no contexto organizacional. Fiz também nesse mesmo período um treinamento de técnicas de atendimento com cerca de 260 operadores em um auditório a partir do psicodrama, trabalhei com dramatização de cenas, coloquei alguns operadores no papel de clientes, outros como operadores mesmo, e a partir disso discutimos modelos de atendimento, como passar a informação de forma mais clara para cada tipo de cliente e que tipo de informação passar. Trabalhei com tomada de papéis, inversão e espelho, que são técnicas de psicodrama voltadas para a possibilidade de experimentar outro papel, ter a chance de enxergar por outro ângulo, já no caso do espelho, a grande vantagem é poder me enxergar diante de determinada situação e ver como me comportei, o objetivo é poder ter insights, avaliar se a conduta foi a mais adequada e o que pode ser mudado/ajustado. No psicodrama essas técnicas fazem parte do repertório do psicodramatista, dão a ele a chance de trabalhar em cena com o protagonista e demais participantes, de forma a proporcionar insights, aprendizados e ampliação de consciência. Antes desse trabalho, os anteriores tinham sido feitos com no máximo trinta pessoas, entre líderes e liderados.

Trabalhava com psicodrama de forma ainda parcial, muitas vezes me baseava apenas em alguns conceitos ou técnicas que me apoiavam na construção da proposta de condução com os grupos. Antes do trabalho alvo da minha monografia, me recordo somente de mais dois nos quais eu trabalhei apenas com psicodrama do começo ao fim respeitando todas as etapas.

Por vezes me questionei o quanto um dia eu poderia trabalhar com a metodologia psicodramática, questionei minha capacidade para atuar como psicodramatista, pensei na grande responsabilidade de conduzir grupos, desenvolver propostas coerentes e no cuidado que precisaria ter com as

peças e suas relações. Questionei-me se realmente eu teria condições de cuidar de todos os procedimentos e das pessoas.

Na supervisão trabalhei algumas vezes esses meus questionamentos, sabia que eles não me paralisavam, porque do meu jeito eu sempre olhei para o psicodrama como minha melhor alternativa, e mesmo que não trabalhasse com ele de forma sistematizada, ele já fazia parte da minha forma de olhar, fazer leituras, trabalhar com grupos e apoiar pessoas.

Nem sempre pude sistematizar algo mais estruturado, por vezes as demandas do trabalho chegavam de forma imediata e eu ainda não me sentia à vontade para atuar diretamente com psicodrama sem poder me planejar e buscar alternativas metodológicas para atuar.

Com o tempo percebi que o segredo estava na espontaneidade com a qual eu conduzia meus trabalhos, vi que quanto mais eu estudasse mais adquiriria bagagem que me permitiria atuar com psicodrama quando solicitado, mesmo que de forma não prevista e sem planejamento prévio.

Caminhei aos poucos, mas de forma muito constante, havia semanas nas quais eu era muito solicitada por trabalhos diferenciados nos quais o psicodrama poderia me apoiar. Em outras eu tinha mais espaço para planejar, com esse tempo me sentia mais segura para trabalhar com psicodrama, na finalização do trabalho os resultados também eram mais consistentes, reforçavam para mim a importância de ter uma metodologia que me apoiasse, as pessoas saíam mais satisfeitas com os resultados, se questionavam o que tinha acontecido, tinham suas emoções trabalhadas, diziam que estavam finalizando a atividade transformadas e com novas visões a respeito de coisas antigas que antes pareciam sem solução. Eu em contrapartida me sentia mais “psicodramatista”, ficava mais feliz com os resultados, tinha a sensação de que eu poderia trabalhar com psicodrama e ajudar as pessoas a buscar novos entendimentos e alternativas para problemas antigos.

Em outubro fui convidada por uma gerente para participar da construção de um evento para toda a liderança de uma diretoria. Cerca de 300 pessoas agrupadas, o objetivo desse evento era desenvolver de forma prática uma visão sobre os valores da organização e pensar de que forma poderiam ser usados no dia a dia de trabalho. Um grande desafio, inicialmente me questionei

se eu conseguiria, mas ao mesmo tempo coloquei a mim mesma mais um desafio, trabalhar com todas as etapas do psicodrama.

Comecei a busca por referências que me apoiassem na construção da ideia, pesquisei sobre axiodrama, valores organizacionais x valores pessoais, grupos empresariais, até que cheguei a um conceito que me apoiou na orientação de todo o trabalho: em uma das pesquisas cheguei ao método de retratização, por definição um modo de coconstrução de conceitos, ideias, nesse modelo todos participam do começo ao fim da construção do projeto final, é um conceito que dá ideia de continuidade. Gostei muito, entendi que estava bem relacionado com a minha forma de condução e atuação com grupos, de imediato imaginei que a coconstrução faria com que os grupos trabalhassem todo o tempo na produção de algo que no final reconhecessem. Queria despertar nas pessoas a sensação de que eram capazes de trabalhar coletivamente. Já que isso é muito valorizado na empresa, além de facilitar a execução do trabalho no dia a dia, pois os trabalhos são realizados em grandes grupos que são interdependentes, um precisa do outro para alcançar seus objetivos. Pensei que o ideal para esse trabalho seria uma proposta dinâmica, com atividades mais descontraídas, que estimulasse as pessoas para um exercício de reflexão, mas que ao mesmo tempo as estimulasse para produção de novas possibilidades e alternativas. Desejava que aprendessem sobre os valores organizacionais, mas que esse aprendizado ao mesmo tempo ocorresse a partir do que o grupo sabia a respeito de valores, e daqueles valores especificamente, queria trabalhar a partir do entendimento deles do que era, paixão, integridade, confiança e compromisso.

A minha proposta de pesquisa neste estudo é elaborar como podemos desenvolver trabalhos a partir do sociodrama em bases do axiodrama em um grande grupo, de forma que o método estimule a construção coletiva de ideias e aprendizagem, para que depois as pessoas possam aplicar no seu dia a dia o que foi aprendido e pensado a partir do trabalho com valores organizacionais.

Dessa forma foi entre o papel pessoal e profissional e a rede de relações onde ambos se desenvolvem que eu teci esse trabalho. Com esse

pressuposto, como pesquisadora procurarei explicitar a contribuição do Sociodrama no trabalho sobre valores organizacionais com grandes grupos.

Irei discorrer sobre os desafios do psicodramatista no trabalho com grandes grupos, falarei sobre a importância das etapas de planejamento, preparo de egos auxiliares e sobre como por meio das relações é possível construir novos conhecimentos e entendimentos sobre o dia a dia nas organizações.

O objetivo final deste trabalho é disponibilizar aos profissionais de Psicodrama, uma forma de intervenção psicodramática com grandes grupos sobre os valores organizacionais e disseminação da cultura organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PSICODRAMA – ABORDAGEM METODOLÓGICA – O SOCIODRAMA

Neste capítulo será desenvolvida a abordagem teórico-metodológica do psicodrama, evidenciando particularmente os conceitos-chave desta pesquisa, sustentando a sua leitura e compreensão

O psicodrama pode ser compreendido como tratamento do indivíduo e do grupo a partir da ação dramática. O sociodrama é um tipo especial de terapia por meio de intervenção onde o protagonista é sempre o grupo no qual as pessoas estão reunidas enquanto mantém alguma tarefa ou objetivo comum. O trabalho que será detalhado a partir dessa intervenção define-se como um sociodrama.

Explicarei a seguir a fundamentação do sociodrama e de que forma o conceito foi desenvolvido por Jacob Levy Moreno, seu criador.

Para fundamentar o sociodrama é preciso desenvolver o conceito de sociocionomia, do qual o sociodrama faz parte

Para tanto, é importante localizar na história de Moreno como e quando ele criou e desenvolveu os fundamentos e conceitos e, particularmente para esta pesquisa, o conceito e a prática do sociodrama.

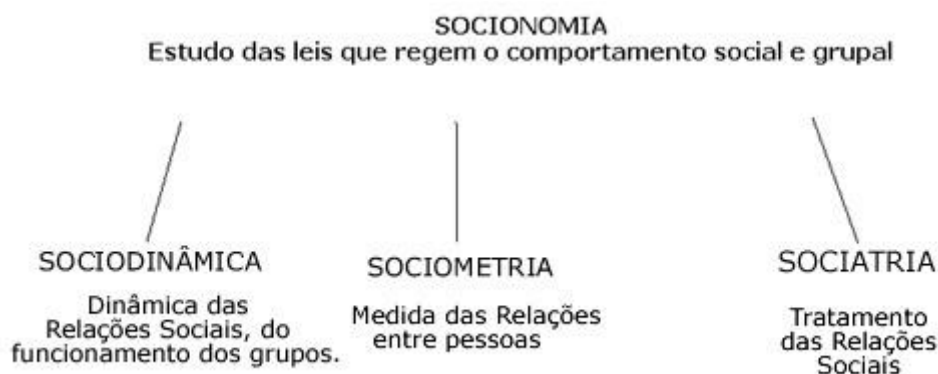
Em 1926, Moreno emigra para os Estados Unidos, onde desenvolve a sociometria, o uso psicoterápico do psicodrama e a psicoterapia de grupo.

Firmou a sistematização e o valor de seus conceitos, articulando suas principais ideias, para que pudesse ser aceito pela comunidade acadêmico-científica americana da época. Fundou revistas científicas e escreveu seus 03 últimos livros: Psicodrama (1946), Psicoterapia de Grupo e Psicodrama (1959), Fundamentos do Psicodrama (1959) nomeando o conjunto de sua obra de Sociocionomia.

## 2.2 SOCIONOMIA

Moreno cria a socionomia em meados do século XX (termo proveniente do latim socius = companheiro, grupo e nomos = regra, lei). Segundo Nery (2004) a ciência sociométrica se propõe estudar os grupos e suas relações, seu principal objeto de estudo é a articulação entre o individual e o coletivo. O objetivo da socionomia é a cocriação, ou seja, a criação conjunta promovida pelas interações humanas que possibilitam a troca entre os indivíduos e aprendido.

A socionomia é formada por três ramos articulados entre si:



### 2.2.1 A Sociodinâmica

Se propõe a estudar o funcionamento das relações interpessoais, seu principal método de ação é o role-playing, ou desempenho de papéis que permite ao indivíduo vivenciar, por meio da dramatização concebida por Moreno, diversos papéis, desenvolvendo assim o desempenho espontâneo e criativo de papéis da pessoa. Esta dupla de conceitos: espontaneidade e criatividade são os principais fundamentos da saúde mental, segundo Moreno. Uma primeira definição se impõe aqui, ou seja, em síntese espontaneidade é nossa capacidade de agir de modo adequado diante de novas situações, sempre criando uma

resposta nova, ou ainda que transforme situações antes já estabelecidas. Criatividade é indissociável da espontaneidade já que por meio da espontaneidade a nossa capacidade de buscar novas respostas e formas de lidar com as situações se manifesta (Gonçalves, 1988 p. 46-47).

Detalharei mais adiante neste trabalho os conceitos de espontaneidade e criatividade, no item 2.4 e teoria de papéis, no item 2.5.

### 2.2.2 A Sociometria

Seu principal método é o teste sociométrico. Observando o cotidiano, em agrupamentos regidos por diferentes critérios (afetivos, sociais, econômicos, religiosos, recreativos e culturais) e de relações diversas existentes entre os indivíduos (indiferença, atração, rejeição), Moreno entendeu a necessidade de estudar esses fenômenos, criando então, o teste sociométrico. Toma como base a percepção e sentimento individual que vêm à tona a partir da interação de cada um com os demais membros do grupo e demais membros em relação a cada um. A partir dos parâmetros de indiferença, atração ou rejeição é possível estudarmos a posição de um indivíduo no grupo, que pode ser de liderança, integrado no grupo ou isolado, chegamos assim a noção moreniana de átomo social. O átomo social é justamente a representação das relações estabelecidas pelo indivíduo e o nível de vinculação dele com os demais indivíduos que compõem a trama da sua vida. Moreno encontrou na relação afetiva do indivíduo a mínima partícula social que diferentemente combinada e relacionada com outros átomos, de outros indivíduos, explica a formação da sociedade e como cada pessoa se relaciona com as demais, através de redes que vão se tornando cada vez mais complexas, já que vão se interligando a partir das relações estabelecidas. Para Moreno, todo grupo constitui-se a partir de uma rede de átomos sociais.

Para Moreno Átomo social é a configuração social das relações interpessoais que se desenvolvem a partir do nascimento. Em sua origem compreende a mãe e o filho. Com o correr do tempo vai aumentando

sua amplitude com todas as pessoas que entram no círculo da criança e que lhe são agradáveis ou desagradáveis e para as quais, reciprocamente, ela é agradável ou desagradável. As pessoas que não lhe causam impressão alguma, nem positiva, nem negativa, ficam fora do átomo social como meros “conhecidos”. É por isso que o átomo social está em constante mudança. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988, p. 62)

Átomo social designa, pois, os horizontes de um espaço social, definido pela intersubjetividade e que circunscreve um campo de interação de vários sujeitos; interpenetração, oposição e síntese do atual e do virtual, do real e do imaginário, do coconsciente e do inconsciente. Em outros termos, um espaço vivido sob múltiplas perspectivas e por vários sujeitos, cujas fronteiras podem ser mais ou menos estreitas, mais ou menos abertas, mas que, em qualquer um dos casos, circunscrevem-no e o definem como tal. (MORENO, 1992, Livro I, p. 58-59)

Átomo social é definido como o volume de relações estabelecidas pelo indivíduo, subdividido em duas partes, a parte de fora do núcleo formada pelos relacionamentos desejados e a parte de dentro do núcleo formada por aqueles relacionamentos realizados, que podem ter sido em algum momento desejados, ou neutros, e agora novamente desejáveis. É o átomo social que constitui a menor unidade social e não o indivíduo. O átomo social envolve um indivíduo e as pessoas, próximas ou distantes, às quais ele está emocionalmente relacionado naquele período de tempo. Essas configurações funcionam como unidades. Elas podem não se constituir das mesmas pessoas às quais uma pessoa está oficialmente relacionada e que, por sua vez, estão oficialmente relacionadas à ela, mas constituem-se de pessoas com as quais ela estabelece uma sociedade sentimental. É como aura de atrações e rejeições, irradiando-se dela e em direção à ela. Esses átomos mudam de quando em quando no tocante a seus membros, mas há uma consistência com relação à sua estrutura. (NETO, 1979, p. 158-159)

Quando iniciou seus estudos Moreno se propôs a estudar as relações indivíduo-grupo e grupo-indivíduo, suas características, divisões, leis de interação, sem perder de vista tanto o indivíduo como o grupo. Sempre entendeu a partir de suas experiências com crianças, prostitutas e principalmente com refugiados, e talvez desde seus estudos psiquiátricos em Viena e seus trabalhos no cárcere de Sing-Sing e no reformatório de Hudson, que a maior função dos grupos é a terapêutica.

Segundo Moreno diz, os métodos sociométricos mudam a condição de que o agente que promove o bem-estar é uma única pessoa, por exemplo, o médico, ou condutor do trabalho em grupo, dessa forma todos os componentes do grupo auxiliam no processo de desenvolvimento um do outro, já que a partir das relações as pessoas tem a oportunidade de aprender. A relação em grupo tem função psicoterapêutica, a partir da troca de experiências é possível

o desenvolvimento tanto de quem compartilha, quanto de quem está somente na função de ouvinte.

Num determinado grupo, um sujeito pode ser usado como instrumento para diagnóstico e como agente psicoterapêutico para tratar os outros sujeitos. O médico deixou de ser a fonte final da terapêutica. Os métodos sociométricos demonstraram que os valores terapêuticos estão dispersos entre os membros do grupo, que um paciente pode tratar o outro. O papel do agente de cura mudou de dono e ator da terapia para aquele que prescreve e administra. Num grupo de 100 participantes, por exemplo, todo e qualquer participante podia agir como agente terapêutico um do outro, dos demais componentes do grupo e do próprio terapeuta, ou dar mais um passo à frente e despojar todos os agentes terapêuticos do grupo da ideia de que são os veículos por cujo intermédio os efeitos terapêuticos são alcançados. Por meio de uma produção no palco, é introduzido um terceiro elemento além do agente de cura e dos membros – pacientes do grupo; converte-se no veículo através do qual as medidas terapêuticas são canalizadas. (MORENO, 2006 p. 375)

### 2.2.3 A Sociatria

Constitui a terapêutica das relações sociais. Seus métodos são: a Psicoterapia de grupo, o Psicodrama e o Sociodrama. Moreno entendia que a partir da aplicação desses três métodos seria possível o tratamento e a cura do social e da humanidade. Esta foi a Utopia Moreniana.

## 2.3 CONCEPÇÃO DE HOMEM

Para entender Moreno é preciso conhecermos o que fundamenta sua concepção de homem, pois a partir desse entendimento, Moreno desenvolveu toda a metodologia psicodramática.

Gonçalves, Wolff e Almeida (1988) dizem que Moreno parte de uma concepção de homem como ser relacional, aquele que se constitui a partir da relação com o outro, as teorias que apoiam essa visão de homem é a teoria

de papéis, na qual Moreno discorre sobre os diversos papéis vividos pelo homem, a depender do contexto e pessoas com as quais se relaciona.

Filosoficamente falando, ser sociável pertence à essência do homem, que é composto pelas forças hereditárias, forças espontâneas, forças sociais e forças ambientais. Moreno toma como base de sua terapia natureza social do homem, todas as suas técnicas são essencialmente de interação, fundamentadas no conceito de *encontro*, reduzido a seu conteúdo exclusivamente inter-humano.

## 2.4 SOCIOMETRIA E GRUPOS

Segundo Moreno (1992) o método sociométrico baseia-se nas afinidades entre as pessoas e nos padrões resultantes de suas interações espontâneas, esses padrões são utilizados como guia para classificação, para a construção e, quando necessário, para a reconstrução dos agrupamentos. A partir de estudos sociométricos, apresentou princípios que regem o funcionamento dos grupos e de seus participantes.

Marra e Fleury (2010) descrevem que Moreno, a partir de seus trabalhos, afirma que os grupos se formam pela proximidade física e pela semelhança de qualidades fisiológicas, evolutivas, raciais etc. Para ele, o elemento que dá consistência aos grupos tem suas raízes nos objetivos e normas comuns, acreditando que cada grupo social possui determinados fins e modelos, ou certas normas em função das quais se constitui. Sociometricamente esses são os critérios.

Segundo Fleury (1999), esses referenciais facilitam ao profissional que dirige um grupo acompanhar a riqueza dos movimentos dos grupos.

Interessante assinalar as pesquisas de campo feitas por Moreno que apoiam suas conclusões. A partir de sua observação com grupo de bebês, ou da aplicação de testes sociométricos com alunos de uma escola pública em Nova Iorque, observou e concluiu que, segundo os princípios e etapas de evolução dos grupos, que são Isolamento Orgânico, Diferenciação Horizontal e

Diferenciação Vertical, houve um aumento da reciprocidade das escolhas, aumentando o número de pares conforme o fundamento da complementaridade, esta entendida como interação entre as pessoas.

Knobel (1996) ressalta o quanto o diretor deve acompanhar e reconhecer as fases de desenvolvimento do grupo, e planejar suas intervenções de acordo com isso. As fases são:

Momento de Isolamento: Característico de todos os grupos recém-formados, esse momento revela que as pessoas ainda não se conhecem, não estabeleceram contato, as características e papéis individuais não estão diferenciados e não existe ação conjunta. Nessa etapa os participantes geralmente se sentem ansiosos e inseguros.

Mesmo no caso dos participantes que trabalham na mesma empresa ou até mesmo na mesma equipe, se a situação em que estão no aqui e agora é totalmente diferente de seu cotidiano de trabalho, trata-se de nova configuração grupal e novos papéis deste grupo. Trazem sim experiências das relações do papel no trabalho, mas não sabem o que vai acontecer, são novos papéis e por isso a insegurança e ansiedade também podem vir à tona.

Nessa fase o profissional que conduzirá o grupo deve centralizar a comunicação e promover o aquecimento inespecífico, atividade inicial com o objetivo de promover a integração entre os participantes e prepará-los para a continuidade do trabalho, o condutor da atividade define com o grupo um contrato de trabalho e propõe os objetivos da atividade, propõe atividade que possa diminuir a ansiedade intensa e os sentimentos possivelmente persecutórios dos participantes e promover uma sensação de conforto e segurança facilitando os participantes a se tornarem membros do grupo. Também propõe exercícios mais introspectivos, na intenção de conectá-los com suas expectativas e fantasias em relação ao que vai acontecer no grupo, sugere breves contatos com outros participantes na intenção de compartilhar o processo.

O segundo momento é a Diferenciação Horizontal: aqui os participantes apresentam-se em sua singularidade e observam a dos outros, agrupamentos são formados e depois dissolvidos, deixando uma sensação de confusão.

Nessa fase além de continuar promovendo a sensação de segurança do grupo, o condutor da atividade tem as tarefas de mapear perfis de identidade (etnia, nacionalidade, profissão, idade, sexo e demais características relacionadas aos objetivos do evento), incentiva contatos múltiplos, baseado na complementariedade de papéis, reconhece e valida diferenças e a diversidade.

No terceiro momento o diretor concentra-se nas identidades de papéis compartilhados no grupo (denominadores coletivos), procurando concretizá-los na forma de personagens ou cenas.

Nessa fase ocorre um processo de identificação com os núcleos comuns dos papéis, por meio de identificação subjetiva ou identificação objetiva. A identificação subjetiva é a emergência da história pessoal de cada participante em meio à realidade compartilhada do grupo. Ao invés de explorar o enredo pessoal por trás dos sentimentos que vêm à tona, trabalha de forma coletiva a partir do sociodrama, isso porque o contrato grupal de um trabalho sociodramático não autoriza que o diretor atue com aspectos da individualidade, tendo no caso um único protagonista, no sociodrama o protagonista é o grupo. A identificação objetiva por sua vez indica os comportamentos mais frequentes, predominantes e característicos de uma cultura.

Por fim surge o movimento de Diferenciação Vertical, centrando a atenção em algumas dinâmicas coletivas de papéis, frequentemente um ou mais subgrupos emergem diferenciando-se do resto do grupo. Movidos pela necessidade de pertencimento, os indivíduos identificam-se com um ou outro subgrupo, cria-se assim um clima de cooperação e colaboração intragrupal de um lado e competição e rivalidade de outro.

Depois dessa etapa o grupo está aquecido o suficiente para a produção espontânea. O diretor pode optar por explorar dramaticamente cenas separadas trazidas por subgrupos diferentes ou ajudar o grupo todo a chegar a uma cena/objetivo comum que pode ser então explorada.

Nesse momento as principais tarefas do condutor da atividade são: apoiar a emergência das lideranças nos subgrupos, explicitar e administrar as diferenças, assim como as reciprocidades e objetivos comuns de todo o grupo ou subgrupos, analisar e interpretar as experiências dos participantes, e por fim propor um fechamento para a atividade.

Ao se guiar pela compreensão desses diferentes momentos do grupo o diretor – condutor da atividade pode atuar de forma estratégica, pois aplica com eficácia os recursos dos quais dispõe. O diretor deve conduzir o grupo de modo sutil e natural de forma que sua ação passe quase despercebida, para que o grupo não perca sua ação espontânea. Para isso, o diretor precisa ter claro que sua condução apenas facilita o movimento natural do grupo, precisa ser prazeroso e natural para todos. Outra compreensão importante para o diretor é de que o grupo é um território no qual pulsam expectativas e realizações individuais e coletivas, um *locus* onde existem motivos conscientes e inconscientes, e principalmente saber que seu papel é gerar um movimento que potencialize a convivência.

Moreno (1994, p. 187) observou que as escolhas tendem a se dividir desigualmente, ao que chamou de lei sociodinâmica. Alguns poucos são mais escolhidos, enquanto outros, em número maior, concentram poucas escolhas, permanecendo com este efeito mesmo se o grupo é aumentado ou quando o indivíduo muda de grupo.

Moreno (1994, p. 180) atribuiu essa tendência, de dupla direção, para o aumento da reciprocidade das escolhas sociométricas ao fator tele, definido como:

A unidade mais simples de sentimento que se transmite entre os indivíduos. Constitui o fundamento dos relacionamentos saudáveis. Desenvolve-se desde o nascimento, havendo, porém, uma tendência no ser humano em distorcer suas percepções de si mesmo e dos outros, devido à necessidades e fantasias próprias. A transferência representa uma parte do passado que continua sendo vivida como se fosse presente. Por influência da tele e da transferência, as escolhas sociométricas determinam uma estrutura interna peculiar de cada grupo. Configuram-se as alianças e os subgrupos, que favorecerão a diferenciação vertical do grupo.

Moreno (1993, p. 68-70) observou que a experiência compartilhada pelos participantes nos grupos provoca o desenvolvimento de vivências comuns inconscientes, interligadas ao que chamou de estados coconscientes e inconscientes.

Nery (2010, p. 20) diz, com base na obra de Moreno, que grupo é “um conjunto de pessoas, articuladas por papéis e por objetivos sociais

comuns, no qual os estados (coconscientes e coinconscientes) dos indivíduos formarão padrões e dinâmicas relacionais próprias”. Esses padrões e dinâmicas compõem-se, entre tantos fatores, de encontros, processos afetivos, conflitos e práticas de poder nos grupos e entre os grupos.

#### 2.4.1 Grupos e Estratégia de Direção

Segundo Fleury (1999), no início da vida do grupo o diretor deve favorecer a passagem do estágio de isolamento orgânico para o de diferenciação horizontal por meio de atividades que possibilitem aos participantes a interação e o reconhecimento em grupo. A partir do momento em que encontram uma posição própria no grupo, cabe ao diretor favorecer a diferenciação vertical para que o grupo evolua para um modelo de organização mais avançada.

Além de conceitos para trabalhar com grandes grupos o profissional especializado em psicodrama precisa saber atuar de forma estratégica, isso significa que planeja formas para intervir com eficácia utilizando os recursos dos quais dispõe visando alcançar determinados objetivos. Uma atividade inicial que viabilize a interação do grupo, por exemplo, pode mobilizar os participantes em relação a propostas, tarefas que mostrem, acolham e encaminhem os acontecimentos, situações ou cenas existenciais da realidade ou não que estão fazendo parte das necessidades trazidas pelo grupo.

Para que exista um grupo, é necessário que um pequeno conglomerado humano se reúna durante certo tempo em função de um objetivo comum e de papéis pré-determinados. A partir dos objetivos comuns e o conjunto de papéis sociais em diferentes campos de atuação que dão forma e limite à ação do profissional que conduzirá o grupo, ou seja dependendo do contexto e dos papéis específicos dos participantes o profissional que conduzirá o grupo trabalhará sua direção, se limitará a isso e não deverá esbarrar em outros papéis que não fazem parte daquele contexto. Aqui por exemplo, podemos dizer que no caso de trabalhos promovidos em organizações, nosso foco é socioeducacional, ou seja, a proposta é trabalharmos atividades que promovam aprendizado

coletivo, insights e que trabalhem questões do grupo, mas não nos aprofundaremos em questões individuais, pois isso estaria diretamente relacionado ao contexto psicoterápico, que vai além dos objetivos iniciais estabelecidos para essa atividade na organização.

No espaço relacional do grupo, além dos objetivos e papéis, a relação entre os membros pode ser proveitosa ou destrutiva, o diretor deve estar atento a isso e saber que esse elemento pode influenciar no resultado de sua direção, além da ação prevista no psicodrama, outro fator que o diferencia em relação às demais teorias, é o fato de a teoria visar o grupo e o indivíduo ao mesmo tempo, sem nunca descartar um dos termos, nem reduzir um ao outro, ambos são fundamentais já que no psicodrama como já dito é por meio da relação que o indivíduo aprende e se desenvolve.

Lane (1988) diz que além das inúmeras necessidades individuais, importam também os valores socioculturais do grupo, ou seja, aquilo que é visto como respeitável e bom pela maioria. Essas qualidades e competências éticas são evidenciadas pela forma de agir de cada um no grupo. Os ideais coletivos e os modos como cada um vive cada papel também definem as aproximações e afastamentos que ocorrem nos grupos. O funcionamento de um grupo, portanto depende de seus objetivos, das dinâmicas dos papéis em ação e dos motivos subjetivos de seus membros, suas motivações. Além de ler o que ocorre o diretor precisa estimular o aquecimento de temas, cenas, situações e relacionamentos conflitivos que, ao ser enfrentados, levam ao crescimento, à potencialização de cada um e ao cumprimento de tarefas comuns.

O profissional que conduzirá o grupo também deve estar atento às informações que os próprios membros do grupo trazem à tona, a todos é conferido um status de investigador de suas próprias circunstâncias no grupo, cada um é capaz de reconhecer as suas necessidades naquela situação e de encontrar através da criatividade novas respostas a uma mesma situação ou diante de nova situação.

Criatividade é a disponibilidade do ser humano para o ato criador, assim considerando qualquer ato que acarrete uma transformação integradora, no sentido do crescimento e da maturação, naquele que o realiza e também no meio que o rodeia. A produção da criatividade psicodramática tende, especificamente, a plasmar no indivíduo novos

modos de ser, de desempenhar papéis e de se vincular. (MENE-  
GAZZO; ZUERTTI; TOMASINI, 1995, p. 65-66)

Cuckier (2002) diz que, nesse movimento do grupo, o desempenho de papel, o role-playing, é fundamental, a partir dessa unidade o indivíduo se posiciona no grupo e experimenta novas formas de ser, assume um papel que pode representar uma conserva cultural porque aparenta ter forma finalizada, ou ainda no grupo o indivíduo também pode experimentar outros papéis por livre arbítrio, ou formas diferentes de um mesmo papel, com a finalidade de explorar, experimentar ou desenvolver. Em cima desse mesmo papel o indivíduo ainda pode criar a partir de sua espontaneidade formas diferentes de estar no grupo.

## 2.5 ESPONTANEIDADE E CRIATIVIDADE

Moreno (2006) desenvolveu toda a sua teoria a partir do conceito de espontaneidade e criatividade, pois acreditava que o ser humano traz consigo a possibilidade de ser espontâneo e criativo, porém a partir de suas experiências acumuladas ao longo da vida e com a necessidade que lhe é imposta de se enquadrar a padrões estabelecidos de moral, cultura e sociedade, o homem é tolhido na sua dimensão espontânea e criativa, tornando-se mero expectador, não agente de sua própria história. Para Moreno, a espontaneidade e criatividade estão ligadas à capacidade do ser humano em responder de forma nova e adequada às situações cotidianas. Ele acredita que quanto mais essa habilidade for desenvolvida, mais condições de se apropriar de suas próprias vidas as pessoas terão.

Espontaneidade, para Moreno (2006, p. 36), é a resposta adequada de um indivíduo diante de uma situação nova, ou uma nova resposta diante de uma situação velha. São características da espontaneidade: a qualidade dramática, a criatividade, a originalidade e a adequação da resposta. Daremos preponderância à última, pois:

Um homem pode ser criativo, original ou dramático, mas nem sempre tem de um modo espontâneo, uma resposta adequada a novas situações (...) há três reações possíveis (...) (a) nenhuma resposta numa situação (b) uma velha resposta a uma nova situação (c) nova resposta a uma nova situação (...) assim, a resposta a uma nova situação requer senso de oportunidade, imaginação para a escolha adequada (...). (MORENO, 2006, p. 142-143)

Concebida como possibilidade humana, a espontaneidade favorece responder adequadamente às diferentes situações com que se depara. Idealmente, deveria ser liberada em cada situação vivida, pois é elemento catalisador da criatividade, proporcionando realização humana máxima.

A vinculação da espontaneidade à criatividade foi um importante avanço, a mais elevada forma de inteligência de que temos conhecimento, assim como o reconhecimento de que ambas são as forças primárias do comportamento humano. (MORENO, 2006, p. 36-37)

Segundo Moreno (2006) a espontaneidade é definida como a capacidade de responder de forma nova às situações antigas e adequadas consigo próprio às situações novas. Espontaneidade, criatividade e sensibilidade seriam recursos da condição humana, favoráveis ao seu desenvolvimento.

Já as conservas culturais - padrões comportamentais estereotipados, com valores e formas predeterminados de participação na vida social e profissional, paradigmáticos, geram sedimentação do ser humano, além de se constituírem em obstáculo à espontaneidade. Representam os aspectos da cultura, guardados zelosamente.

A partir disso Moreno descobriu as propriedades terapêuticas do teatro espontâneo e ao atender um casal, estruturou melhor suas percepções e a consolidar sua teoria. Com essa experiência Moreno passou a vislumbrar a ação dramática como forma de desenvolvimento da espontaneidade – criatividade, e conseqüentemente, de crescimento pessoal. A partir daí “*o teatro da espontaneidade transforma-se em Teatro Terapêutico e este no Psicodrama Terapêutico*” (GONÇALVES, 1988).

Com a finalidade de um estudo diagnóstico exploratório, de situações existenciais, psicológicas e relacionais do grupo, assim como a compreensão da dinâmica dos grupos, ou explicitação da rede afetiva emocional o sociodramatista pode fazer uso das técnicas básicas do psicodrama.

## 2.6 TEORIA DE PAPÉIS

Para Moreno (2006 p. 206) o conceito de papel é mais apropriado do que o conceito de personalidade, pois papel está relacionado a fatos observáveis e mensuráveis. Definiu papel como a menor unidade de conduta. Segundo Moreno, nosso “eu” resulta dos papéis, o desenvolvimento humano se dá no interjogo das relações em que se desdobram os papéis, articulando as dimensões física, psíquica e social presentes na construção do sujeito.

Segundo Cukier (2002), o papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume em momento específico em que reage a uma situação específica, na qual as pessoas ou objetos estão envolvidos, inicialmente tem dois sentidos fundamentais: compreendem a unidade de representação teatral e de ação e funções sociais. Na vida o indivíduo tem funções, que são determinadas por circunstâncias socioeconômicas, por sua inserção em determinada classe social, por seu átomo social e por sua rede sociométrica. Assim sendo, há papéis profissionais, papéis determinados pela classe social: patrão, operário etc. papéis definidos por atitudes e ações anteriores: líder, negociador etc.; papéis afetivos: amigo, inimigo, companheiro etc.; papéis familiares: pai, mãe, filho, patriarca, idiota da família, sucesso da família etc.; papéis nas demais instituições: diretor, deputado, coordenador, reformador etc.

Segundo Moreno (2006 p. 206), o teatro foi a fonte inspiradora da sua Teoria de Papéis. Não o papel conserva cultural, decorado e interpretado, em que ator e autor se dissociam, bem como plateia e atores, mas o papel entendido a partir do Teatro da Espontaneidade: teatro vivo, teatro vida; aqui busca-se o desenvolvimento pessoal, tanto quanto social do indivíduo: a transformação do homem através da ação: o viver e o reviver papéis inativos a partir da vivência relacional.

No conceito Moreniano:

Todo papel é uma fusão de elementos particulares e coletivos; é composto de duas partes: seus denominadores coletivos e seus diferenciadores individuais. (MORENO, 1992)

O papel é uma cristalização final de todas as situações em uma zona especial de operações pelas quais o indivíduo passou (por exemplo, o comedor, o pai, o piloto de avião) (MORENO, 2006, p. 206)

Em acréscimo:

O papel pode ser definido como uma unidade de experiência sintética em que se fundiram elementos privados, sociais e culturais...Toda e qualquer sessão psicodramática demonstra que um papel é uma experiência interpessoal e necessita, usualmente, de dois ou mais indivíduos para ser realizado. (MORENO, 2006, p. 238)

Portanto, no papel se fundem elementos privados, sociais e culturais. A aprendizagem de papéis começa no nascimento (fase pré-verbal, dimensão fisiológica), com a assunção dos papéis psicossomáticos; e segue pela vida do indivíduo; os papéis sociais (dimensão social) e papéis psicodramáticos (dimensão psicológica do eu).

### 2.6.1 Tipos de Papéis

Dentro da teoria Moreniana, o “Eu” é estruturado com base em papéis psicossomáticos, psicodramáticos e sociais, respectivamente, Segundo Moreno, o conceito de papel atravessa as ciências do homem, a fisiologia, a psicologia, a sociologia e a antropologia, unindo-as num novo plano.

Distingui os papéis fisiológicos ou psicossomáticos, como os do indivíduo que come, dorme, e exerce uma atividade sexual; os papéis psicodramáticos como os de fantasmas, fadas e papéis alucinados; e finalmente os papéis sociais, como os de pai, policial, médico etc. (MORENO, 2006, p. 25-26)

Nesse sentido, do interpessoal, para manifestação dos papéis, temos:

### 2.6.1.1 Papéis psicossomáticos

Os primeiros papéis a aparecer são os fisiológicos ou psicossomáticos. Sabemos que entre o papel sexual, o do indivíduo que dorme, o do que sonha e o do que come, desenvolvem-se “vínculos operacionais” que os conjugam e integram uma unidade. (...) Eu fisiológico (MORENO, 2006, p. 25-26)

Através dessas funções corporais, o indivíduo interage com o mundo, estabelece-se o interpessoal, captando, registrando o clima afetivo da sua matriz de identidade. Através da regularidade e da rotina com que recebe os estímulos, a criança consegue confiar no mundo que a cerca. A função materna de suprir às necessidades de afeto (independentemente de quem a pratique) desperta na criança a sensação de previsibilidade, “de causa e efeito”, de sequência lógica em um mundo caótico, respondendo intensa e maciçamente aos estímulos.

### 2.6.1.2 Papéis psicodramáticos

#### Segundo Moreno:

(...) Os papéis psicológicos ou psicodramáticos, como os de fantasmas, fadas e papéis alucinados. (MORENO *in* CUKIER, 2002, p. 203)

(...) Os papéis sociais desenvolvem-se numa fase subsequente e apoiam-se nos papéis psicossomáticos e psicodramáticos, como formas anteriores de experiência.

#### Segundo Perazzo:

São os papéis jogados no cenário psicodramático e têm por principal função resgatar o papel imaginário não atuado, servindo de ponte entre o papel imaginário e os sociais, numa explosão espontânea e criativa, cuja expressão máxima é a catarse de integração. (PERAZZO 1994 *in* NERY. Capítulo I. Em: [www.febrap.org.br/biblioteca/Teorias](http://www.febrap.org.br/biblioteca/Teorias), pág. 15)

Quando Moreno nos fala dos papéis psicossomáticos, da forma como nos relacionamos com o mundo por intermédio deles, no início de nossas existências, estabelece ainda, tratar-se de um universo total e indiferenciado, em que no tempo presente, no ato de sermos amamentados, mãe e seio que nos alimentam são a mesma coisa para nosso eu ainda não formado pois vivemos no papel psicossomático ou físico de comedor, que não diferencia a mãe de seu seio, ou ainda, se for o caso, a mãe de uma mamadeira.

À medida que nosso desenvolvimento prossegue, vamos nos aquecendo na interação com o mundo físico e na inter-relação por meio da visão, da audição, do tato, de movimentos, conseguindo separar no ato de “mamar”, por exemplo, objetos de pessoas (mamadeira x mãe/cuidador). Surge o que Moreno denomina de 2º Universo, ou a brecha entre a fantasia e a realidade, a partir do qual conseguimos experienciar objetos imaginados e reais, pessoas imaginadas e pessoas reais. Há uma ampliação do universo: da existência do real (físico) e do imaginário ou respectivamente do “como é” e do “como se fosse”, um período em que se desenvolve, segundo Wechsler (2002, p. 39), a possibilidade de tomar o papel de algo ou alguém, real ou imaginário.

Moreno (2006) refere-se aos papéis psicodramáticos como os que permitem experienciar a psique na vida e no palco, o "como se". Perazzo (1999) como psicodramatista contemporâneo, empenhado na busca de maior precisão conceitual, como Naffah Neto, reserva a denominação de papéis psicodramáticos exclusivamente para o vivido no palco, e na vida, trazem a denominação de papéis imaginários (NAFFAH NETO, 1979) e de fantasia (PERAZZO).

Para Naffah Neto (apud PERAZZO, 1999), o papel imaginário seria aquele caracterizado pelo fato de ter sido jogado apenas na imaginação, sendo desta forma, conservado dentro do sujeito, contaminado pela transferência. Já o papel psicodramático seria definido por seu *locus* - o cenário psicodramático – e pela sua função / ponte entre papéis imaginários e papéis sociais, resgatando da imaginação, na cena psicodramática - em uma explosão criativa e espontânea - aqueles papéis que não poderiam ser atuados, por estes serem cristalizados transferencialmente. Em resumo, o psicodramático seria o momento em que a imaginação seria evidenciada de verdade, representando uma

nova síntese entre imaginação e ação, entendendo-o como contendo elementos do papel dramático e do papel pessoal na ação.

Perazzo (1999) propõe outra categoria, a de papéis de fantasia. Estes, apesar de também construídos na imaginação - como os “papéis imaginários” propostos por Naffah Neto (1979) - não seriam conservados transferencialmente no sujeito sem uma via de atuação. Segundo este autor, eles correspondem aos papéis jogados pelas crianças, por exemplo, em suas histórias de fadas e brincadeiras cotidianas e são os mesmos papéis observados nos jogos dramáticos e no teatro espontâneo dos adultos (PERAZZO, 1999, p. 139).

Segundo Perazzo (1999) a espontaneidade será o fio condutor a nos conectar à criatividade e ambas, à luz no sentido de descoberta, do novo por meio do jogo de papéis a serem colocados no palco da vida. Para tanto, se disponibiliza o mesmo contexto no palco psicodramático, possibilitando ao mesmo tempo a prática e o desenvolvimento dos papéis, sem os riscos da vida real.

#### 2.6.1.4 Papéis sociais

Segundo Moreno:

De fato, pode-se dizer que os papéis sociais (que são padrões) estão sendo continuamente definidos e redefinidos, em termos de seus limites, precisamente porque os homens se desviam do estruturado normativamente (expectativas do papel). E também porque, ao serem de frontados com o aqui-e-agora, as pessoas agem de modo espontâneo, até certo ponto, independentemente de quão rígido possa ser o papel, de quão severas possam ser as sanções. (MORENO, 2006, p. 194)

Portanto os papéis sociais correspondem à dimensão da interação social. Falamos aqui especificamente dos papéis que se desenvolvem a partir do nosso contato com o outro e das experiências que construímos a partir dessa interação. A exemplo cito os papéis de mãe, filho, professor, cristão, dentre outros. Os papéis sociais contribuem para constituição da sociedade. (MORENO, 2006, p. 26)

Características da adequação: dela resulta prazer, ganho e solução, no momento.

#### 2.6.1.5 Papel e Contra-papel

Por meio dos papéis sociais, acontece o relacionamento com as pessoas, em que se concretiza o papel e o contrapapel, ou papel complementar que podem ser simétricos (marido-mulher, irmão-irmã) ou assimétricos (médico-residente, mãe-filho, presidente-gerentes, líderes-colaboradores), enfim, a cadeia interativa em que um não existe sem o outro: há complementariedade.

Todos os papéis são complementares, afinal nossas ações são geralmente relacionadas às expectativas de relação com outras pessoas. Geralmente nosso modo de ser, os valores nos quais acreditamos, decorrem de papéis que são complementados ao longo da vida e das nossas experiências, a partir de respostas que obtivemos por meio da interação social. (GONÇALVES, 1988, p. 74)

A partir do meu contato com o outro estabeleço uma relação desempenhando um papel, nesse mesmo momento surge um contrapapel complementar ao meu, a partir do papel e papel complementar, me relaciono, produzo novos conhecimentos, aprendo e também posso ensinar.

#### 2.6.2 Fases de Desenvolvimento do Papel

Para Moreno, o Eu se forma a partir do desempenho de papéis e estes o revelam. Atribui três fases ao seu desenvolvimento:

1. Role-taking (tomada de papéis): início de desenvolvimento de um novo papel por repetição de modelos. No caso dos papéis sociais e profissionais: assunção de uma nova função, demanda por manuais, novos

conhecimentos, novas habilidades de que necessita a função. A decisão de utilizar um Coach ao invés de apenas um “modelo” interno, conhecido de atuação;

2. Role-playing (ensaio de papéis): segunda fase de desenvolvimento de um papel onde se experimenta (aprendizagem e treinamento) o papel de diversas maneiras.

3. Role-creating (papéis desenvolvidos criam novas respostas): terceira fase de desenvolvimento de um papel que permite alto grau de liberdade, deixando margem à iniciativa pessoal para criar o papel, desempenhando-o de forma espontânea e criativa.

## 2.7 MÉTODOS, TÉCNICAS E ETAPAS DA INTERVENÇÃO

### 2.7.1 Técnicas

Segundo Gonçalves (1988), as técnicas básicas do psicodrama são as que têm seu embasamento nas fases do desenvolvimento da Matriz de Identidade, que está relacionada aos estágios de desenvolvimento do indivíduo.

A primeira técnica básica é o duplo, no estágio de identidade total, quando necessariamente a criança depende de alguém que a auxilie para sua sobrevivência, alguém que faça para si aquilo que ela mesma não pode, de uma maneira tão semelhante que representa um duplo, no psicodrama é feita pelo ego auxiliar, serve para expressar aquilo que o protagonista não está conseguindo expressar, ajuda o protagonista a ter insights.

O protagonista segundo Falivene (1994), é o emergente dos estados coconsciente e inconscientes de um projeto dramático comum ao grupo. Ele é o representante emocional das relações estabelecidas, o questionador, o decifrador, o modificador, o combatente do drama comum. O protagonista ainda, segundo o autor, é um elemento do contexto psicodramático, advindo do contexto grupal, como emergente grupal.

A segunda técnica básica é proveniente da segunda etapa do desenvolvimento, chamada de estágio do reconhecimento do eu, onde a atenção da criança está concentrada em outra pessoa e ocorre um estranhamento de si mesma. Quando olha na superfície da água ou no espelho a criança não percebe que é a sua imagem que vê, aos poucos percebe que o espelho reflete seus movimentos, finalmente reconhece que a imagem é dela mesma. Por isso Moreno denominou a segunda técnica de espelho, é a oportunidade do protagonista ver seu comportamento como num espelho, através de um ego auxiliar, que o representa.

A técnica pode ser utilizada de duas formas, o ego auxiliar entra em cena e espelha o protagonista que assiste a si mesmo, frente a frente. Em outra forma o protagonista sai de cena e fica ao seu lado, assistindo ao desempenho do ego auxiliar que toma seu lugar na cena.

O terceiro estágio de desenvolvimento é chamado de estágio de reconhecimento do outro, ou seja, torna-se capaz de sair de si mesma e coloca-se no papel do outro. Baseado nesse estágio Moreno criou a técnica de inversão de papéis. No psicodrama essa técnica consiste em o protagonista tomar o papel do outro e este tomar o seu papel, a completa inversão ocorre somente quando as duas pessoas estão presentes, quando a inversão ocorre com um papel do mundo interno do protagonista o que ocorre é uma inversão incompleta ou simplesmente tomada de papel. A partir dessas três técnicas surgiram outras.

A segunda teoria que apoia a visão de homem é a teoria do momento, a partir da qual Moreno diz que o homem se constitui no aqui e agora. Moreno salientava a importância do tempo presente, opunha-se às teorias que fundamentavam a atitude de tentar esclarecer o passado, quando se tratava de compreender o relacionamento dos indivíduos. Moreno propõe que para a abordagem do relacionamento bipessoal e grupal a investigação das características do inter-relacionamento entre os indivíduos envolvidos na situação, tal como está ocorrendo. Trata-se de averiguar a relação presente, as correntes afetivas captadas no aqui e agora.

No trabalho com grandes grupos, além da leitura dos momentos grupais, uma escuta ativa, e uma etapa de planejamento aprofundada é fundamental a composição de uma equipe de egos auxiliares.

### 2.7.2 O Aquecimento – Etapa 1

O aquecimento pode ser de dois tipos: inespecífico e específico. O aquecimento inespecífico visa situar o grupo ou um paciente na sessão, focando sua atenção em si mesmo e despistando as resistências, permitindo que o novo apareça na sessão. Pode ser um aquecimento inespecífico verbal ou em movimento (CUKIER, 2002).

Para Rodrigues (apud MARRA; FLEURY, 2008, p. 117-118), na etapa do aquecimento “o grupo e a direção devem vincular-se e criar uma cumplicidade coconsciente e inconsciente, além de um tônus corporal/emocional para entrar em ação”. Ela define que o aquecimento social de um grupo constrói as bases do contexto grupal, procurando afastar ligações mentais ou emocionais que não façam parte do contexto grupal, pois direciona a atenção do grupo para uma tarefa conjunta. Este aquecimento inespecífico cria a disponibilidade para a mágica, para o inusitado, para a realidade suplementar, favorecendo o surgimento do estado de espontaneidade.

O aquecimento inespecífico é o primeiro contato do diretor com o grupo já visando a direção, a proposta não precisa estar diretamente relacionada ao tema da direção, o objetivo inicial é de integração e quebra gelo. Nesta fase são utilizados muitos jogos dramáticos com o objetivo de aquecer o grupo.

Já o aquecimento específico visa a preparação do grupo para a ação dramática. Aguiar (1998) se refere a um aquecimento cênico, que especifica cenário, personagens, tempo, adereços, eventual figurino, etc., construindo o embrião para o argumento da cena. Além da preparação para a ação dramática é através do aquecimento específico que é mantido o clima de envolvimento do grupo com o que está sendo vivido nesse momento específico.

### 2.7.3 A Ação Dramática – Etapa 2

Nessa etapa, a partir do aquecimento feito anteriormente, o grupo representa no contexto dramático seus entendimentos a partir de determinado tema, as construções coletivas geradas a partir da troca com os outros componentes do grupo.

### 2.7.4 O Compartilhar – Etapa 3

Nessa fase cada elemento do grupo pode se expressar, os que estiveram em cena e os que assistiram do lugar da plateia, em primeiro lugar trazem aquilo que tocou e emocionou na dramatização, os sentimentos despertados e também podem compartilhar sua vivência de questões semelhantes no seu dia a dia.

Não é o momento para comentários críticos, justamente para não expor os integrantes do grupo que estiveram em cena, é uma fase para compartilhar as ressonâncias a partir do que foi vivido. (GONÇALVES, 1988, p. 102)

### 2.7.5 O Processamento – Etapa 4

Só ocorre no processo relacionado ao ensino do psicodrama, é o momento em que o diretor compartilha suas estratégias de direção, fala sobre suas decisões na condução do grupo, e explica detalhadamente o que foi vivido, é o momento de elaboração do processo de forma técnica com a finalidade de repasse de conhecimento e experiência. (GONÇALVES, 1988, p.102)

### 2.7.6 O Diretor

Diretor é aquele que conduz o trabalho com o grupo e conduz todas as etapas visando um objetivo específico para aquele diretor, é aquele que se responsabiliza pela estratégia na condução do grupo. Na direção de um sociodrama, por exemplo, o diretor é responsável por conduzir o grupo ao trabalho com os papéis sociais, a partir de sua proposta de aquecimento, faz com que as pessoas trabalhem na esfera social determinado conceito e elaborem

coletivamente alternativas e entendimentos a respeito de determinado tema. (MENEGAZZO e cols, 1995, p. 72-74)

Segundo Moreno (2006 p. 42, 308-309), a estrutura do papel de diretor é diferenciada através do foco de trabalho – Psicodrama ou Sociodrama –, e em ambos ele possui três funções:

a) Produtor – coordena a montagem da produção, de forma que as necessidades pessoais e coletivas dos personagens sejam atendidas. Com a ajuda do grupo monta uma produção que satisfaça às necessidades coletivas.

b) Agente Terapêutico – tem a responsabilidade final pelo valor terapêutico da produção total. A sua tarefa consiste em criar um ambiente que estimule produções criativas e espontâneas, o que deve ajudar o grupo a ter insights e construir novos entendimentos a respeito de determinada situação.

c) Analista Social – desempenha essa função durante os comentários. Os diversos sentimentos aflorados nos indivíduos e compartilhados são agregados ao comentário dos egos auxiliares e darão ao diretor subsídios para estender sua atuação à ação dramática.

### 2.7.7 Ego Auxiliar

Para Moreno (2006), o ego auxiliar é indispensável, pois é um elemento necessário para a compreensão do processo interpessoal que se desenvolve no cenário, assim como veículo para o tratamento.

A função do ego auxiliar é a de um ator que representa pessoas ausentes. É aquele que atua a serviço do grupo ou indivíduo como um prolongamento físico dos mesmos.

Ainda segundo Moreno: “Assim como as crianças necessitam de ajuda para comer, dormir etc. o ego auxiliar é uma extensão do próprio eu, necessário para viver adequadamente no palco as situações”.

Segundo Moreno (1992) o ego auxiliar tem como principais funções: deixar fluir sua sensibilidade e intuição em relação aos sentimentos e desejos do protagonista, precisa apresentar prontidão para desempenhar papéis

sociodramáticos, atua como facilitador do movimento do protagonista e do grupo, é a “multiplicação da presença do diretor”, reativa no grupo a clareza em relação ao objetivo, esclarece e participa também como um integrante do grupo, já que esse movimento lhe possibilitará uma aproximação que facilitará sua leitura e intervenção.

#### 2.7.8 Unidade Funcional

Diretor e ego auxiliar atuando em conjunto compõem a chamada Unidade Funcional, é a equipe que trabalha com diferenciação de papéis, como no caso desse trabalho especificamente, diretor e ego auxiliar, visando a realização da atividade psicodramática. A concepção de Unidade Funcional foi introduzida no psicodrama por Rojas-Bermudez, psicodramatista argentino que no final da década de 60, fez viagens para São Paulo onde reuniu cerca de 165 estudantes em um curso de diretor e ego auxiliar, para viabilizar o curso trouxe sua equipe de egos auxiliares que o apoiou formando unidades funcionais. (NETO, 1987 p. 59)

### **3 ATUAÇÃO COM GRANDES GRUPOS, A PARTIR DE UMA PROPOSTA SOCIODRAMÁTICA COM RETRAMATIZAÇÃO**

Atuar com um grande grupo, cerca de 300 pessoas, a partir de uma proposta psicodramática, requer muita atenção do diretor-condutor do trabalho, nessa etapa falarei sobre os desafios e de forma prática como é possível se organizar para viabilizar uma proposta de trabalho interessante para os participantes de forma geral, aqui incluo, os sujeitos participantes e a equipe de trabalho que fará o trabalho possível.

Quando o diretor atua com um grupo de egos auxiliares, fundamental é a etapa de planejamento, na qual o diretor desenha de que forma conduzirá o trabalho com o grupo visando o objetivo inicial. No sociodrama, tão importante quanto a etapa de intervenção é o planejamento, pois nessa etapa o diretor organiza suas ideias, sistematiza a direção, e facilita a visualização dos egos auxiliares que compartilharão com ele a tarefa de condução de grupo. Não é certo pensar que a etapa de planejamento engessa a ação do psicodramatista, pois desenhar uma proposta não quer dizer que qualquer movimento ou intenção do grupo diferente do que estava previsto não permita ao diretor maior flexibilidade em sua direção.

A organização da proposta lhe permite inclusive criticar e rever a condução da direção antes mesmo de colocá-la em prática. Nas organizações essa etapa também garante o desenho e apresentação de um pré-projeto, que lhe permite discorrer a respeito da execução de forma mais sistematizada com o demandante, além de poder prever o tempo necessário para a atividade, recursos, espaço etc.

O planejamento denota organização e permite ao psicodramatista apresentar de forma mais clara a metodologia na qual se apoia para execução do trabalho, além de aproximar esse conhecimento de pessoas que não estudaram psicodrama e não conhecem a teoria. A partir do planejamento desenhado, é possível treinar os egos auxiliares e delimitar o campo de atuação desse grupo, quando essa equipe é composta por membros que desconhecem a metodologia psicodramática, o planejamento também se torna um material de

apoio e estudo que direcione o grupo para um aprofundamento na compreensão do método e da proposta de trabalho.

Nesse caso especificamente, contei com uma equipe de trabalho que não conhecia os fundamentos do psicodrama e nada do método, sendo assim, parte do treino para os egos auxiliares contemplou uma etapa de estudo voltada para os principais conceitos, como a etimologia do termo, concepção de homem, um pouco da história do psicodrama, muito sobre grupo, seus estágios de desenvolvimento e a estrutura do psicodrama em si, contemplando todas as etapas de uma proposta sociodramática x a atuação dos egos auxiliares em cada momento.

Na etapa de planejamento é importante o diretor considerar a duração total da atividade, mas, além disso, também prever o tamanho da equipe que deverá apoiá-lo na sequência do trabalho. Para isso deve considerar a complexidade da proposta e principalmente a quantidade de participantes, tamanho dos grupos que serão montados e estrutura do local no qual a atividade será realizada, isso porque, se for em espaço amplo, e com grupo grande, considero ser importante aumentar a equipe de apoio, para que ao mesmo tempo consigam dar conta da organização do grupo e continuidade à proposta. No meu caso a atividade previa deslocamento dos grupos para outros espaços, sendo assim os egos auxiliares também me ajudaram nessa etapa, além de garantir a recepção do grupo e orientação para continuação das atividades. Sobre isso gostaria de discorrer um pouco mais, pois os meus egos auxiliares não atuaram somente em cena, ou nas atividades propostas em si, a equipe de egos auxiliares foi preparada para conhecer todo o roteiro de atividades, a proposta do trabalho na totalidade, incluindo atividades previstas em todos os grupos, meu objetivo ao fazer isso, foi prepará-los para o auxílio na viabilização de todo o trabalho e não só das atividades específicas, correspondentes à cada grupo ou etapa específica. Além disso, caso houvesse faltas, todos saberem tudo me garantiria possibilidade de deslocamento dos egos entre os subgrupos.

Ainda na etapa de planejamento fizemos um dimensionamento da atividade total, considerando a duração de cada etapa. Esse foi mais um elemento que entendo ter auxiliado na organização do grupo de egos auxiliares.

Mais um ponto importante é que o grupo de egos não era composto somente por profissionais da área de recursos humanos, alguns profissionais da área de negócios também se candidataram. O único pré-requisito para a formação do grupo era vontade de participar e ter novas experiências, como precisava de um grupo grande, não limitei muito a formação, pois de qualquer forma já estava prevendo no meu planejamento de direção uma etapa de preparo do grupo, tanto conceitual, quanto mais vivencial, voltada para o treino da espontaneidade e criatividade a fim de garantir um melhor exercício desse papel.

Na etapa de desenvolvimento do grupo para o exercício do novo papel, além de conceitos teóricos, trabalhei, a partir de exercícios corporais simples, a disponibilidade do grupo para o improviso, exercícios para treino de troca de papéis, jogos voltados para o estímulo corporal e comunicação, já que eles seriam responsáveis também por explicar as etapas da atividade grupo a grupo e por fim retomar o que tinha sido trabalhado nas etapas anteriores. Para mim a grande função do ego auxiliar nesse trabalho foi trabalhar como elo entre as etapas, fazendo uma analogia, como trabalhei com sociodrama aliado à uma proposta de retratização, o ego auxiliar, atuou como a linha, que alinhava o vivido anteriormente à proposta que deveria ser coconstruída a partir das ideias do novo grupo.

Aqui um ponto muito importante, na etapa de treino reforcei aos egos que eles faziam parte de grupo específico responsável pela condução da atividade, junto comigo trabalhariam como uma unidade funcional, sendo assim deveriam se manter atentos para estar sempre na função de condutores-participantes, sendo responsáveis pelo aquecimento do grupo para execução das atividades, mas ao mesmo tempo sem perder de vista o tempo para conclusão, a proposta de cada etapa e a garantia de participação de todos os integrantes, deixei claro que não poderiam se entreter além da conta com a atividade a ponto de perder de vista os pontos citados anteriormente. Entendo que é preciso ficar claro, e serem demarcados os papéis, principalmente quando o grupo é composto por pessoas sem experiências anteriores com o psicodrama.

Sobre esse item, Moreno diz que o diretor vive um paradoxo: apesar de saber que está tão envolvido nos processos inconscientes quanto os demais, ou seja, por conteúdos e modos relacionais conjuntos, produzidos

despercebidamente, assume a responsabilidade de conduzir o grupo (MORENO, 1946, p.7). Para isso, foca nos papéis, usa sua empatia, sua capacidade de análise e seus conhecimentos teóricos para encaminhar o trabalho e as necessidades individuais e coletivas. Ou seja, essa imersão lhe ajuda a compreender os sentidos que pulsam no grupo, e a partir disso pode conduzir sua direção de forma mais sensível.

Dessa mesma forma preparei os egos auxiliares, para que eles estivessem atentos aos movimentos do grupo e ao que está sendo vivido, a partir de suas percepções me acionavam sempre que necessário, mas faziam uso dessas percepções, principalmente para dar sequência ao sociodrama.

Também na etapa de planejamento estudei com os egos auxiliares as características que configurariam o grupo. Sabíamos que, em geral, eram pessoas que trabalhavam na mesma empresa, mas não necessariamente no mesmo grupo, sabíamos que esse mesmo encontro ocorreu nos quatro anos anteriores, mas com propostas totalmente diferentes, sendo assim os desafios que vivenciaríamos nessa oportunidade eram totalmente novos, e a ação do diretor e egos auxiliares é fundamental, pois eles centralizam a comunicação, descrevem os objetivos da atividade e no caso do diretor negocia o contrato grupal, que inclui além do foco e da abrangência da atividade, o compromisso com o sigilo e o nível de implementação dos resultados.

Estabelecido o contrato o diretor do grupo deve atuar para possibilitar os primeiros passos de chegada, para reduzir as tensões e aumentar o interesse e o envolvimento de cada um com as tarefas e com os outros.

Perazzo (2010) diz que:

diante de um grande grupo a primeira tarefa do diretor é trabalhar o aquecimento, dessa forma transforma um agrupamento de pessoas em um grupo efetivamente, a partir disso o trabalho e a protagonização se torna possível.

Tarefa também importante é que o diretor atue com uma proposta de aquecimento que prepare cuidadosamente o grupo para um estado de espontaneidade e criatividade, segundo Perazzo (2010) isso garante ao diretor a possibilidade de dar continuidade à sua proposta de forma a garantir a participação do grupo na etapa que antecede a dramatização, no próprio aquecimento

específico e a prontidão para a ação na dramatização e também na etapa de compartilhamento.

Na etapa de planejamento busquei as listas de participantes e mesclei as equipes, garantindo que em todas elas constassem representantes de todos os grupos de trabalho, funcionalmente essa estratégia me ajudou a garantir os objetivos iniciais da proposta que eram de integração e troca de experiências.

As pessoas passaram pelas etapas comuns aos grupos, como já relatado anteriormente nas p. 14 e 15, mas por meio da observação atribuo ao aquecimento e ao trabalho dos egos auxiliares o fato de rapidamente os grupos superarem a fase de indiferenciação para uma etapa na qual puderam começar a trocar informações, ideias e a trabalhar de forma conjunta. Essa distribuição ocorreu logo na chegada, compreendi desde esse momento o aquecimento, pois já começamos a identificar as pessoas com coletes de cores específicas, aos poucos eles se identificavam uns com os outros pelas cores dos coletes, e ficaram na expectativa para o início da atividade.

Os egos auxiliares já estavam identificados com coletes das mesmas cores que as equipes, e posicionados nos lugares específicos de cada grupo. Isso facilitou a identificação, na etapa de aquecimento inespecífico ficaram misturados em meio ao grupo, finalizada essa etapa solicitei que já se organizassem em seus postos. Feito isso, anunciei no microfone que os participantes poderiam buscar os espaços identificados com balões das cores dos seus coletes e com um trio (egos auxiliares) que estava lá posicionado, com a mesma cor do colete que eles.

Antes mesmo de ter a ideia total do trabalho eu já pesquisava uma proposta de atuação que permitisse a troca entre todos os participantes e a coconstrução entre os grupos.

### 3.1 A RETRAMATIZAÇÃO

Pesquisando, cheguei ao conceito de retratização, técnica sociodramática que se propõe a pensar os trabalhos em grupo por meio da co-construção, dessa forma, as ideias vão se somando e a partir disso se constrói algo comum. É como se as ideias fossem alinhavadas umas às outras e produzissem um resultado final.

O conceito foi criado por Liberman (1995). Na retratização preservam-se as identidades individuais, pois pensamentos e sentimentos individuais passam pela criação grupal de um texto sociodramático, e a partir de recursos dramáticos esse pensamento coletivo ganha vida. A retratização propõe uma nova visão da história, um novo olhar recriando sentidos e uma nova história. Vejo a retratização como um procedimento que visa objetivo específico, por isso classifico como técnica que pode ser usada como proposta de trabalho a partir de um sociodrama, esse sim classifico como método, pois se trata de um composto de regras básicas e sistematizadas que visa a produção de uma experiência a fim de produzir um novo conhecimento ou integração de conhecimento já existente.

### 3.2 OUSADIA DO TRABALHO

Nesse momento começou a etapa mais ousada do trabalho, já que a retratização não é somente um jogo, e no caso de um grande grupo, exigiria do diretor muito mais, a fim de garantir o aquecimento do grupo e a continuidade de todas as etapas objetivando a coconstrução de cenas a partir do que foi discutido em cada grupo e do conhecimento produzido.

Viabilizar a articulação das ideias de 300 pessoas e a partir disso conseguir produzir cenas que representassem de alguma forma as ideias dos componentes desse grande grupo... Que desafio!

### 3.3 TRANSFORMANDO DESAFIO EM OPORTUNIDADE... AS CHAVES DO SUCESSO!

Para garantir o sucesso na execução a palavra-chave foi: organização, contemplada em todas as etapas, desde o planejamento até a execução das atividades em si, nesse momento foi pensado o espaço de cada grupo, como seria viabilizado o movimento das equipes, pois em cada tenda havia um valor específico e, portanto, era importante que os grupos se movimentassem, a quantidade de materiais necessários por grupo, a quantidade de egos auxiliares e o tempo das atividades, todos esses fatores foram considerados para garantir ao diretor tranquilidade na vivência da proposta de sociodrama.

Considerados todos os aspectos é chegada a hora de viver a proposta do sociodrama, nesse momento, para a direção de um grande grupo podem ser considerados também recursos tecnológicos que facilitarão a comunicação do diretor com as equipes, por exemplo, microfone sem fio ou de lapela e caixas de som espalhadas pelo espaço. O diretor também deve dispor de muita energia, já que é importante que circule entre os grupos, observe o movimento dos grupos, as reações das pessoas e como sua proposta está repercutindo, aqui estão os grandes desafios, se fazer presente em vários espaços e manter-se próximo dos grupos. Mesmo na direção de um grande grupo, é importante que o diretor esteja atento ao grupo e suas reações, isso lhe garantirá o sucesso no alcance do objetivo inicial. A sensibilidade à serviço do grupo, mesmo diante de tantos estímulos e informações. Como já dito, a etapa de planejamento nos garante a certeza do que será proposto, o como será vivido, está nas mãos dos participantes, por isso a proximidade do diretor é fundamental. A partir de sua proximidade pode direcionar o grupo quando perceber dúvida ou algum desconforto, além de também poder direcionar seu grupo de egos auxiliares constantemente, solicitando que eles se atentem a detalhes ou foquem sua atuação em um subgrupo específico ou situação coletiva específica. Em um grande grupo o ego auxiliar é fundamental para garantia do sucesso da atividade e alcance do objetivo final. Sua atuação em conjunto com o diretor próximo garantirá um espaço confortável e acolhedor para atuação do grupo.

Além de energia a direção de um grande grupo também requer agilidade por parte do diretor, pois com tantas pessoas, os grupos podem estar em estágios diferentes, uns podem estar mais aquecidos que outros, ter mais facilidade para compreensão e execução da proposta do que outros, o diretor próximo em conjunto com seus egos auxiliares consegue dar conta desses movimentos subgrupais, afim de garantir que a experiência vivida a partir do sociodrama seja aproveitada por todos, independentemente das características específicas de cada grupo. Na etapa de preparação dos egos auxiliares, é importante que isso seja especificado e que os egos sejam direcionados sobre a forma de encaminhar cada situação com o auxílio do diretor ou de forma independente.

Em uma proposta sociodramática que visa promover coconstrução a partir da retratização, com duração de 3 horas, que prevê deslocamentos e absorção de novos conceitos, também é importante que o aquecimento seja retomado, nem sempre precisa ser físico, mas principalmente intelectual, a fim de garantir que todos sejam contextualizados em relação ao que foi produzido por grupos anteriores e a partir disso consigam dar continuidade à produção, garantindo o objetivo de trabalhar em proposta de coconstrução. Aqui os egos auxiliares podem atuar, retomando as produções anteriores, explicando o objetivo da atividade que será proposta em cada etapa especificamente e esclarecendo as dúvidas do grupo.

No caso dessa proposta a apresentação do que foi coconstruído foi uma das principais etapas do trabalho, pois nesse momento os demais integrantes do grande grupo puderam ver o resultado final, e perceber suas contribuições a partir das etapas anteriores, das quais participaram. Para o diretor também é um momento importante, pois consegue ver como a retratização é feita e de que forma a proposta foi vivida a partir da coconstrução entre os integrantes. Fato também percebido pelos egos auxiliares, que acompanham detalhe a detalhe dessa grande construção.

Tão importante quanto é a etapa de compartilhamento, na qual as pessoas compartilham suas emoções, insights e percepções a respeito do vivido, mesmo com um grupo tão grande, é possível e muito importante, pois assim como no sociodrama com grupos menores, permite dar a luz a ressonâncias do vivido, gera novos aprendizados, gera no grupo a sensação de

acolhimento e promove o fechamento da atividade. Aqui também é possível dar voz aos egos auxiliares que podem compartilhar suas experiências e impressões. O diretor também tem a oportunidade de perceber como sua proposta ressoou no grupo, quais as impressões e sensações que ficam a partir do que foi vivido. Essa é mais uma etapa que ajuda o diretor a perceber o quanto se aproximou do objetivo inicialmente definido e de que forma as pessoas foram afetadas pela proposta.

## 4 VALORES

Ao pensar o trabalho concluí que há uma correlação entre o comprometimento das pessoas e a forma como se identificam com os valores organizacionais. Também pensei que os valores refletem uma parte viva da empresa, no sentido que a aproxima de nós, a partir do momento que em nossas vidas também temos valores individuais pelos quais definimos que vale a pena viver. Segundo Mondays e cols. (1979) o comprometimento afetivo do funcionário com a empresa compreende três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, 2) a disposição de investir esforços em favor da organização e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo, necessidades sociais de interação e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Para que possa lidar com a realidade, o indivíduo deve reconhecer essas necessidades e procurar respostas adequadas para satisfazê-las, o que ocorre por meio de formas específicas, definidas culturalmente. É por meio do desenvolvimento cognitivo que o indivíduo se torna capaz de representar de forma consciente as necessidades como valores, enquanto que no processo de socialização há a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-lo (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Tamayo e Borges (2001, p. 345)) relatam que as organizações enfrentam três exigências fundamentais: a necessidade de compatibilizar os interesses individuais e os coletivos, uma vez que a relação entre indivíduo e grupo é inevitável; o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance das metas e objetivos da organização; e o relacionamento entre a organização e o ambiente físico e social.

Valores organizacionais são "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos" (TAMAYO; BORGES, 2001, p. 343) e podem explicar os fenômenos organizacionais (CONNOR; BECKER, 1975).

De acordo com Mendes e Tamayo (1999, p. 3), os valores "fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos em função de seus interesses".

Tamayo e Gondim (1996) argumentaram que os valores organizacionais possuem três aspectos básicos: (a) cognitivo – "representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais"; (b) motivacional – expressam interesses e metas fundamentais; e (c) organização hierárquica – expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras.

Oliveira e Tamayo (2004), ao estudarem valores organizacionais, tendo como base a relação destes com valores pessoais básicos do indivíduo segundo Schwartz (1992), propuseram a seguinte estrutura para os valores organizacionais, composta por oito tipos motivacionais.

Fator 1 – Realização: a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos funcionários.

Fator 2 – Conformidade: valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.

Fator 3 – Domínio: valorização do poder, tendo como meta a obtenção de *status*, controle sobre pessoas, recursos e mercado.

Fator 4 – Bem-estar: valorização da satisfação dos funcionários mediante a qualidade de vida no trabalho.

Fator 5 – Tradição: valorização dos costumes e práticas consagradas.

Fator 6 – Prestígio: valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.

Fator 7 – Autonomia: valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados.

Fator 8 – Preocupação com a coletividade: valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade.

Esses fatores de valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais e ambos possuem características comuns, uma vez que ambos possuem, entre outros, componentes motivacionais e a função de orientar comportamentos: os valores pessoais orientam a vida das pessoas e os organizacionais a vida das organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Algumas outras definições de valor:

Um valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, a respeito do desejável, que influi sobre a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis. (KLUCKHOHN, 1968, p. 443)

Um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível, a um modo oposto ou alternativo de conduta ou estado final de existência. (ROKEACH, 1973, p. 5)

Por valor social entendemos qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e um significado com respeito ao que é, ou pode ser, um objeto de atividade. (THOMAS; ZANIECKI, 2004, p. 11)

Metas desejáveis e transituacionais que variam em importância, e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social. (SCHWARTZ, 2006, p. 57-58 apud RIVERA; DE DOMENICO, 2010)

A palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas os fatos, os fenômenos ou ideias. Dessa forma, aplica-se o termo valor em todas aquelas circunstâncias em que uma delas é julgada superior a outra, em que uma delas é objeto de preferência. (TAMAYO, 1998, p. 2)

Tamayo (1988) estudou também a correlação dos valores organizacionais com o comprometimento e observou que esta última variável se correlacionou significativamente com os diversos fatores axiológicos avaliados na pesquisa que fez. Isso porque os valores organizacionais determinam a percepção e a definição que os funcionários têm das diversas situações vividas na empresa. Basicamente sua identificação ocorre quando o funcionário percebe na prática, através das simples ações do dia a dia que os valores organizacionais são considerados.

Segundo Tamayo (1998) a percepção dos valores organizacionais pelos funcionários constitui a imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das suas tendências a inovação, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os funcionários, e interação existente entre eles. As características dessa imagem: positividade, dinamismo, atração entre outras, determinam maior ou menor identificação do funcionário com a empresa e com seus objetivos.

Tamayo e Borges (2001, p. 343) propuseram que os valores organizacionais são crenças relativas a "condutas e metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização" e que, como entenderam Meglino e Ravlin (1998), têm a função de integrar a organização internamente e adaptá-la ao ambiente externo. Portanto, é possível pensar que a criação do conhecimento organizacional e, em última instância, a inovação, sofre a influência dos valores organizacionais.

No caso da organização que gerou a demanda do trabalho, os valores organizacionais tinham sido revistos recentemente, já que a empresa passara por um processo de compras recente. A demanda era que os funcionários pudessem conhecer os novos valores organizacionais e pensar de forma prática a aplicação desses novos valores no dia a dia de trabalho. Os novos valores eram: Integridade, Confiança, Compromisso e Paixão.

#### 4.1 AXIODRAMA

Moreno (1992) também propõe uma forma de trabalhar valores a partir do sociodrama e por meio da ação compreender esses valores. Ele afirma ter iniciado o psicodrama pelo axiodrama e não pelo sociodrama, isso porque considera que o psicodrama tem conteúdo axiológico de forma predominante.

Segundo Campos et al. (2010) Axiodrama etimologicamente significa Axio=Valor e Drama=Ação. O termo, cunhado por Moreno, derivado da palavra Axiologia, ramo da filosofia que estuda os valores e suas escolhas. O objetivo do Axiodrama é ampliar e viver a escolha dos valores, possibilitando a

saída do discurso para a ação, que abarca um sentido pleno: a necessidade de uma sociedade e a sua luta por uma vida digna, um valor supremo, onde a alegria, a espontaneidade e criatividade possam ser a mola propulsora do desenvolvimento. Moreno sempre procurou compreender e desenvolver uma teoria cuja metodologia corroborasse e elevasse os seres do papel de Criatura para o papel de Criador. Seus primeiros feitos invocavam o diálogo sobre o valor.

#### 4.1.1 O Conceito

O axiodrama trata da ativação dos valores religiosos, éticos, e culturais na forma espontânea dramática. O “conteúdo” original do Psicodrama é axiológico. Ao contrário das afirmações encontradas em livros atuais, comecei o psicodrama de cima para baixo. Primeiro foi o Axiodrama (1918), em segundo lugar veio o Sociodrama (1921) (MORENO, 1992, p. 33).

O axiodrama nada mais é do que um caso particular de sociodrama, em que se propõe a discussão cênica de um tema de interesse coletivo. O mais comum é que esse tema seja anunciado antecipadamente. Outra possibilidade é que o tema seja pesquisado na fase introdutória da sessão, a partir de contribuições do público presente, de preferência na forma de pequenas histórias. (AGUIAR, 1998, p. 46)

Como em meu trabalho prático atuei com valores, e as cenas vividas foram produzidas a partir do que foi discutido a respeito dos valores organizacionais, minha proposta de sociodrama foi um axiodrama com retramatisação.

A partir dessa produção os funcionários puderam conhecer os valores organizacionais, e pensar de forma prática como são VIVENCIADOS E UTILIZADOS no dia a dia de trabalho.

## 5 METODOLOGIA

Trabalho com foco socioeducacional, realizado na empresa Atento Brasil com líderes que atuam nas funções de supervisão, coordenação, gestão e gerência.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa voltada para qualificação do vivido a partir dos trabalhos em grupo. O método qualitativo se refere à uma forma de fazer pesquisa que rejeita o fato de haver apenas um método de investigação dos fenômenos (GIL, 2011, p. 27). O método é escolhido de acordo com a singularidade do fenômeno a ser estudado.

A partir de um método qualitativo a proposta é sempre de interpretação e compreensão, a partir da observação dos participantes e da descrição do vivido/observado.

O método qualitativo reconhece o homem como singular, valoriza a ideia de intensidade em detrimento da ideia de quantidade, entende que a credibilidade das conclusões são alcançadas a partir das multiperspectivas resultantes de diferentes fontes de consultas, o que proporciona um olhar profundo e prolongado sobre a realidade investigada. Entende que a quantidade de tempo empregada no processo de investigação somada à intensidade dos contatos estabelecidos entre pesquisador e os sujeitos da investigação garantem a redução significativa da “fabricação de comportamentos maquiados e convenientes”. Por fim entende que a quantidade de tempo envolvida no processo de investigação somada à multiplicidade de fontes de evidência configuram fatores que dificultam que o pesquisador mantenha seus pré-conceitos frente ao objeto investigado. (GIL, 2011, p. 26-28)

O método que apoiou a construção do trabalho foi o sociodrama, que consiste em uma forma de trabalho proposta para atuação com grupos, que dá por meio de atividades sistematizadas voz ao que o grupo quer trazer à tona. Por meio de suas etapas são construídas condições para que os indivíduos co-construam ideias que possam ser apresentadas dramaticamente nos subgrupos ou uma ideia geral apresentada no grande grupo. Esse método de ação propõe um deslocamento ao sociodramatista do olhar “eu com o outro” para o olhar “eu com os outros”. Nesse tipo de intervenção todos são protagonistas, ou então o grupo, representam as situações a partir de ressonâncias presentes nas interações que foram possíveis nesse espaço de tempo. Moreno considerava que o

sociodrama poderia ser um dos instrumentos científicos de ação social, com caráter preventivo, didático ou mesmo para reconstrução de uma comunidade, justamente porque suas produções e soluções originam-se do próprio grupo. (FLEURY E MARRA, 2010, p. 14-17)

O trabalho consistiu em atividade realizada em um sábado de outubro com grupo de cerca de 300 pessoas, durante cerca de 4 horas sobre os valores organizacionais, chamada de “O Reino dos Valores”.

Dividimos os participantes em 4 grupos com cerca de 77 pessoas por grupo. Para identificá-los compramos coletes: vermelhos, verdes, amarelos e azuis que representavam o grupo no qual cada um iniciaria a atividade. Distribuimos próximo à mesa do café listas com as cores dos coletes.

A primeira proposta de aquecimento foi trabalhar a integração das pessoas, conhecimento e troca entre elas, colocamos uma banda para recepcioná-las que tocou músicas do cotidiano deles, deixamos um espaço livre para que pudessem dançar, interagir e conversar uns com os outros.

Aquecimento, portanto, é essa etapa inicial, na qual o diretor e seus egos auxiliares proporcionam ao grupo a possibilidade de se conhecer, interagir, nessa etapa também procuram apreender o clima afetivo – emocional, e da escuta daquilo que é dito pelos membros do grupo. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988, p.79)

A proposta da atividade consistia no seguinte: os grupos eram compostos por um gerente e pelo menos um ego auxiliar (profissionais de RH capacitados por mim para estar nessa função e apoio), a função dessas pessoas era contextualizar o grupo sobre o que significava aquele valor, utilizando o apoio dos Banners (com conceito de cada valor) e passar a atividade de cada rodada, estavam lá para orientar e facilitar a execução da atividade proposta junto com o grupo.

Nesse caso, trabalhei com egos auxiliares profissionais, que são pessoas treinadas para a atividade e que têm função dupla: auxiliam o grupo, mas ao mesmo tempo auxiliam o sociodramatista na condução da atividade, a tarefa essencial é estar a serviço do grupo, porém sempre que necessário, e principalmente no caso de grandes grupos, podem ajudar o diretor garantindo o reforço das orientações necessárias para continuidade da atividade, bem como

o resgate do que já foi feito nas etapas anteriores. (MENEGAZZO; TOMASINI; ZURETTI, 1995, p. 78-79)

Logo no início as pessoas eram convidadas a pegar seu colete que era o passaporte de entrada e acesso ao “Reino dos Valores”, cada valor compunha uma torre, e em cada torre havia os conselheiros que orientavam e entregavam ou não a premiação do grupo a partir da conclusão das atividades de cada etapa, função essa desempenhada pelos egos auxiliares. A premiação eram quatro peças de um quebra cabeça que, se conquistadas, no final o grupo conseguiria formar a seta símbolo do evento que lhes dava acesso à segunda etapa do evento.

Cada rodada tinha um tempo específico e naquele tempo os grupos precisavam concluir as atividades. A ideia central da atividade consistia na possibilidade de todas as pessoas passarem por todos os grupos e coconstruírem uma ideia de apresentação final que evidenciaria o uso daquele valor de forma prática no dia a dia da organização.

Na primeira rodada todos os grupos iniciaram a construção de uma bandeira que pudesse representar cada valor, na segunda rodada o segundo grupo que passasse por aquele valor daria continuidade à construção da bandeira, discutiria como, de forma prática aquele valor poderia ser usado, e de que forma poderia contribuir e facilitar o dia a dia de trabalho. Na terceira rodada o terceiro grupo dava continuidade à construção da bandeira e tinha a tarefa de descrever o roteiro de uma cena que representasse de forma prática a importância daquele valor e o uso dele no dia a dia. Na última rodada o grupo deveria ler o roteiro e transformá-lo em dramatização, a orientação é que podiam fazer alterações, mas não deveriam descartar as ideias dadas no grupo anterior, nessa última etapa deveriam concluir a confecção da bandeira também. Essas atividades foram comuns aos grupos dos valores: integridade, compromisso e confiança.

Para o grupo da paixão a proposta foi um pouco diferente, na primeira rodada eles construíram a bandeira como os demais grupos, na segunda rodada tiveram a tarefa de criar uma música curta que despertasse nas pessoas a paixão de pertencer, a ideia é que fosse um verso simples, que contagiasse e falasse sobre o significado desse valor de forma prática na

organização. Na terceira rodada foram construídos instrumentos musicais a partir de grãos, garrafas pet, latas de refrigerante e de tinta, esse terceiro grupo era o responsável por “dar vida” e colocar som na música criada. O quarto grupo era o responsável por ensaiar a música, a letra e criar uma coreografia simples para apresentação final. Nessa apresentação deveriam estimular os demais a cantar e dançar de forma que a paixão fosse evidenciada por meio da canção e do envolvimento e participação dos demais integrantes dos outros grupos.

Por fim cada grupo teve um tempo para apresentar sua bandeira e a cena criada que consolidaria o uso do valor de forma prática, os demais grupos ficavam em volta assistindo à apresentação. O grupo Integridade iniciou sua apresentação, trouxe a cena de um operador que era estimulado por outros colegas a cometer fraudes para ser beneficiado no comissionamento, evidenciou o conflito pelo qual alguns profissionais passam, principalmente no início de suas carreiras, quando geralmente ganham menos e tem oportunidades de aumentar a renda. A conclusão da cena foi o operador fazendo a opção pelo trabalho de forma íntegra, sem tentar se beneficiar, sendo por fim reconhecido e promovido devido ao seu comprometimento e bons resultados. O grupo finalizou dizendo que esse foi apenas um exemplo de como a nossa integridade é testada diariamente, reforçaram o quanto é importante agirmos de acordo com os nossos valores, e evidenciaram que no final, nessa empresa, o esforço e comprometimento sempre são reconhecidos se o profissional age de forma íntegra.

O segundo grupo a apresentar foi o grupo Compromisso, que trouxe a cena de uma equipe de líderes de uma central de cobrança que precisavam entregar a meta do mês. Na cena retrataram a importância do trabalho em equipe, da função do líder, e da clareza da estratégia e plano de atuação. Iniciaram a cena com um poema, que em linhas gerais, falava do quanto é importante estar entregue desde o início de corpo e alma para uma atividade, o poema falava que quando fazemos algo verdadeiramente com amor, chegamos mais longe. Falava sobre a importância de ter apoio de outras pessoas, mas da autoconfiança, como forma se auto valorizar, e fazer parte de um grupo com postura vencedora. Terminado o poema iniciaram a dramatização e finalizaram mostrando o compromisso como o elo que une todas as pessoas que fazem parte da organização. De forma prática mostraram que, quando um grupo está

comprometido com um propósito, fica muito mais fácil realizar e conquistar seus objetivos.

O terceiro grupo a apresentar foi o grupo Confiança. Esse grupo criou um roteiro narrado por um dos componentes, os demais entraram no papel de fatores que de forma lúdica representavam o desenvolvimento da confiança, dentre eles estavam, sementes, folhas, frutos, e alguns regadores. O poema falava do quanto a confiança depende de alimento diário para se desenvolver, o grupo posicionou uma participante no centro de uma roda, ela representava a semente da confiança, os demais integrantes formaram dois círculos do lado de fora, que giravam em sentido horário, cada um com um componente na mão que representava os fatores primordiais para o desenvolvimento da liderança. À medida que o narrador lia o texto essas pessoas das rodas giravam em torno da semente e a semente por sua vez se desenvolvia aos poucos de forma delicada, a moral da cena trazida por esse grupo era de que a confiança é algo frágil, que se desenvolve com o tempo e precisa ser alimentada e cuidada diariamente, sem esse cuidado pode ficar exposta a riscos e não estar mais presente. Ponto interessante é que o grupo evidenciou que esse cuidado precisa ser uma preocupação coletiva, porque se somente uma pessoa se preocupar pode não conseguir sozinha cuidar do desenvolvimento da confiança. Dessa forma finalizaram sua apresentação.

O quarto grupo a apresentar foi o da Paixão, se posicionaram em blocos e desfilaram apresentando sua música chamando os demais participantes do evento para cantar, ensinaram o refrão que era bem simples e dizia: *“Eu sou Atento faço a diferença sim, e por isso eu estou aqui, eu vou para cima, e a vida é assim, sou Atento e sou feliz, o que te move? A paixão a emoção, a batida de um coração, o que te move? Venha com paixão crescer, bate palma e faz acontecer”*. Enquanto um grupo cantava uma parte deu conta dos instrumentos musicais, criados por eles mesmos a partir de materiais recicláveis e grãos, e um terceiro grupo montou uma coreografia, subiram ao palco os cantores e os dançarinos, o grupo posicionou duas folhas de flip-chart para que os demais integrantes vissem e conseguissem acompanhá-los na letra. Finalizamos a atividade com todos participando e cantando. No final tiramos uma foto com todos os integrantes formando uma seta, que era o símbolo do evento.

### **Proposta de Atividades para os grupos: Compromisso, Integridade e Confiança**

1) **Bandeira:** Todos os grupos na primeira rodada leram o Banner com a descrição do valor e iniciaram a construção de uma bandeira que represente esse valor. A ideia era que nas próximas rodadas os demais grupos complementassem a bandeira, poderiam acrescentar alguma imagem ou item, em todas as rodadas os grupos precisavam acrescentar algo na bandeira.

2) **Discussão:** Na Segunda rodada os gerentes e egos auxiliares tiveram a missão de discutir nos grupos como era possível colocar em prática o valor de cada grupo no dia a dia, o que poderiam fazer para intensificar a aplicação desse valor no dia a dia? De que forma ele ajuda? Que ganhos é possível ter com sua aplicação? A orientação era que trabalhassem a partir de situações práticas.

3) **Criação do Roteiro do Teatro:** Na terceira rodada os grupos foram contextualizados pelos egos auxiliares e pelo gerente, que precisavam apresentar as discussões construídas na rodada anterior, estimulavam o acréscimo de algo na bandeira e a criação de um roteiro de uma cena ou descrição de uma imagem que representasse o uso desse valor no nosso dia a dia. A cena deveria ter no máximo 7 minutos e a condição para ela ser validada era que os 77 participantes do próximo grupo ensaiassem e a colocassem em prática, o próximo grupo poderia acrescentar coisas também caso achasse necessário.

4) **Cena:** Na quarta rodada o grupo precisava ser contextualizado pelos egos auxiliares do que foi discutido nas outras etapas, também deveriam acrescentar algo na bandeira, ler a cena proposta pelo grupo anterior e ensaiavam para a apresentação final, nessa etapa também poderiam acrescentar algo na cena ou imagem, lembrando que deveriam garantir a participação de todos os integrantes do grupo. Na apresentação final os grupos tinham 7 minutos para apresentar as ideias discutidas para aplicação desse valor e a cena final.

### **Roteiro para o grupo Paixão**

1) Bandeira: Na primeira rodada assim como os demais grupos a paixão construiu sua Bandeira com símbolo que representava esse valor;

2) Letra da Música: Na segunda rodada o grupo criou uma música com um refrão forte que chamasse as pessoas para os desafios e despertasse nos demais líderes o engajamento necessário para superarem os desafios no dia a dia. Assim como no Bradesco temos o lema tudo de BRA, esse grupo criou uma canção simples que estimulava o orgulho de ser tudo de BRIC (Nome da diretoria considerando que temos Bradesco, Banco IBI e Carrefour) nesse pilar;

3) Criação dos Instrumentos Musicais e do Ritmo para acompanhar a música: Nessa terceira etapa o grupo usou os materiais recicláveis para criar instrumentos com os grãos.

4) Criação da Coreografia, ensaio com a música e os instrumentos musicais: o último grupo a partir do repasse do gerente e dos egos que estavam nesse grupo se dividiu entre as atividades para fechar a apresentação: dança, canto e ritmo. O objetivo nessa etapa era ensaiar a apresentação, esse grupo teve 10 minutos para ensinar as pessoas a cantarem pelo menos o refrão (confeccionaram papéis com o refrão para distribuir para os demais participantes do evento) e a dançar também (pode ser uma coreografia simples) a atividade só estaria concluída se conseguissem que as demais pessoas que estavam no evento cantassem e dançassem de forma animada.

Ao final de cada rodada, se concluída a tarefa o grupo por meio de um representante recebia uma peça do quebra cabeça Construindo a Liderança. Ao final das quatro rodadas o objetivo era que o grupo acumulasse as quatro peças e conseguisse montar o símbolo do evento.

Falando das etapas do psicodrama que estiveram presentes nessa atividade, destaco o aquecimento, tanto inespecífico quanto específico, que foram fundamentais para que os grupos se engajassem com as atividades propostas e conseguissem concluí-las no tempo previsto. Para essa etapa contei com apoio de uma banda de rock que direcionou a trilha para a proposta da atividade, colocando músicas que já direcionavam o grupo para o clima de envolvimento, animação e certa reflexão, no ponto que precisávamos.

Compuseram a trilha músicas como: *Get Luck, Happy, Pro Dia Nascer Feliz, Além do Horizonte, Sua Hora Vai Chegar, Festa, Fazer e Acontecer*, dentre outras.

Na etapa de aquecimento específico os egos auxiliares foram fundamentais, pois puderam me auxiliar na recepção dos grupos, apresentação dos banners com o conceito de cada valor, e estimularam a discussão inicial que se propunha a pensar de que forma aquele valor se fazia presente no nosso dia a dia e qual sua representação na vida pessoal e profissional dos componentes do grupo. Essa discussão era bem breve, porque a atividade inicial proposta era iniciar a construção de uma bandeira que representasse aquele valor.

À medida que o tempo se esgotava os grupos se direcionavam para outra torre girando em sentido horário, essa foi a forma pensada para evitar tumulto e encontro dos grupos em meio ao percurso, já que estávamos falando de cerca de 77 participantes por grupo. Toda a atividade foi desenvolvida no pátio de uma Universidade localizada próxima ao Metrô Tietê, além dos banners, que continham o conceito de cada valor e uma imagem representativa, cada torre estava decorada com bexigas das cores correspondentes àquele valor, essa mesma cor era a do colete que os integrantes do primeiro grupo daquele valor vestiam. Mantivemos algumas cadeiras caso as pessoas preferissem sentar, isso em nenhum momento prejudicou o decorrer da atividade ou desaqueceu o grupo. Foi importante, porque tivemos momentos nos quais surgiram mais discussões e reflexões, e isso pôde ser feito de forma confortável. Além disso nos preocupamos em preservar em cada espaço condições para o recebimento de pessoas com qualquer limitação, o objetivo é que todos se sentissem parte e pudessem seguir na atividade de forma prazerosa. Em cada torre mantivemos uma série de materiais como, E.V.A, tesouras, colas, canetas coloridas, lápis, giz, durex, papel crepom de cores diversas, cartolinas, glitter, alguns moldes que poderiam ser usados para construção das bandeiras de cada grupo, barbantes e folhas de sulfite. Esses materiais foram usados não só para a construção das bandeiras, mas também para construção de alguns elementos que compuseram os cenários nas cenas.

A decoração das torres foi algo que nos demandou certo esforço, isso porque optamos por desenvolver a atividade em um espaço aberto, que

facilitasse a movimentação dos grupos, em contrapartida isso demandaria mais material para decoração, já que os espaços eram grandes. Conseguimos nesse pátio montar as quatro torres, cada uma em um canto específico, a escolha da ordem dos valores foi proposital, a ideia era proporcionar uma linha de conexão interessante entre os conceitos, para que todos os participantes absorvessem de forma prática a finalidade de cada um daqueles valores.

A seguir darei continuidade à descrição com as observações que fiz a respeito dos movimentos feitos por cada um dos grupos.

O primeiro deles foi o grupo Integração, representado pela cor azul e composto por cerca de (75) participantes, tinha uma gerente como líder e mais um ego auxiliar, os integrantes inicialmente estavam muito sérios, menos integrados do que os integrantes dos demais grupos. Aos poucos foram se integrando e passaram a compor um grupo efetivamente, diante dos objetivos conseguiram se organizar e puderam dar continuidade às atividades de forma muito organizada e eficaz. Esse foi o grupo que mais se adaptou às atividades propostas, a cada torre, à medida que um novo valor surgia, se adaptavam à necessidade e buscavam uma forma de se organizar e concluir a tarefa. Era um grupo sistemático, bem organizado e focado nas atividades, desenvolveram ao longo das atividades certa homogeneidade e concluíram a tarefa com demonstrações mais afetivas diante das atividades sugeridas, já que esse foi o grupo que concluiu as atividades do grupo Paixão. Efetivamente nessa etapa pude perceber que além de ser um grupo organizado e focado eram também um grupo integrado, demonstraram com verdadeira paixão sua entrega para atividade, foram contagiados pelo espírito da atividade.

O segundo grupo ficou na torre Confiança, representada pela cor verde, nessa torre ficavam um gerente como líder e mais duas egos auxiliares, o grupo inicial era composto por cerca de 77 participantes, logo de início demonstraram muita integração, rapidamente trouxeram suas opiniões, foram bastante participativos durante todas as etapas, mesmo com as cadeiras à disposição ficaram grande parte do tempo de pé, foram muito ativos, bem organizados, e formavam subgrupos à medida que as atividades podiam ser divididas para garantir uma execução com maior qualidade e agilidade. Foi um grupo que demonstrou bastante curiosidade também, sempre questionavam os gerentes

líderes das torres, principalmente nas atividades que deveriam ser continuadas, demonstravam muita qualidade na execução das atividades, sempre concluíam no tempo proposto e subdividiam as tarefas a fim de organizar melhor a execução. Concluíram a atividade na torre da Integridade, conseguiram sistematizar bem todas as realizações dos demais grupos nas rodadas anteriores, no momento da apresentação destacaram os pontos relevantes discutidos nos demais grupos e na apresentação trouxeram uma cena emblemática que evidenciou bem o uso do valor no dia a dia. Demonstraram a atuação de um líder a partir desse valor, agindo de forma correta com todos os funcionários, tratando todos de forma igualitária e mantendo uma relação de trabalho saudável com os demais colegas.

O terceiro grupo ficou na torre Compromisso, essa torre tinha uma gerente como líder e mais um ego auxiliar, estava representada pela cor amarela. Inicialmente composta por cerca de 77 integrantes. O grupo que iniciou as atividades nessa torre estava inicialmente mais tímido, mas aos poucos conseguiu se integrar e desenvolver bem as atividades, na primeira rodada estavam pouco participativos, acredito que ainda estavam tentando entender a atividade e as pessoas com as quais teriam que trabalhar. Passaram pelas torres com bastante energia e entrega, principalmente da segunda torre em diante, pois logo na segunda rodada foram para torre Paixão, chegando lá se envolveram com a execução das atividades, dividiram as tarefas entre si e conseguiram em todas as rodadas concluir as tarefas a tempo. Finalizaram as atividades no grupo Confiança, fizeram uma bela apresentação da composição das ideias dos demais grupos nas rodadas anteriores, na dramatização trouxeram uma ideia mais subjetiva de como a confiança brota nas pessoas, a partir das atitudes delas umas com as outras, foi um dos grupos que mais investiu em construir cenário e figurino para dramatização, usaram todos os recursos disponíveis para elaboração da dramatização, souberam bem como compor a partir do que os demais grupos já tinham desenvolvido nas rodadas anteriores. Criaram uma canção, e ultrapassaram os limites do que tinha sido solicitado, demonstraram toda sua criatividade nas etapas de construção, principalmente da dramatização e no momento de finalização da bandeira.

O grupo quatro ficou na torre Paixão, representada pela cor vermelha, na qual estavam duas gerentes como líderes e mais dois egos auxiliares no apoio. A escolha inicial por uma equipe de trabalho maior, foi devido às atividades propostas, que exigiam mais organização do detalhe e direcionamento dos grupos. O grupo que iniciou a atividade nessa torre demonstrou logo no início bastante envolvimento e identificação com esse valor, na abertura, de imediato demonstraram grande envolvimento com a atividade, um grande senso de coletividade, foram bastante participativos e desde a primeira rodada criaram um lema que os identificava como grupo, no momento da transição para a segunda rodada e a torre Integridade, saíram cantando e demonstrando toda sua identificação com aquele valor, as gerentes que estavam como líderes conduziram os grupos de forma bastante criativa e deram muito espaço para que eles produzissem de acordo com suas crenças e vivências a partir desse valor. Foi incrível observar como todos os grupos que passaram por essa torre se engajaram desde o início e participaram demonstrando uma entrega em 100%. As atividades propostas em geral, foram menos técnicas, saíram bastante da interação por meio do diálogo, desde a segunda rodada os grupos estavam engajados com alguma produção que os ajudasse a evidenciar o uso desse valor no dia a dia, seja por meio da bandeira, ou a partir da construção da apresentação. Foi muito interessante observar, que com o passar das rodadas os grupos chegavam nesse valor ainda mais engajados com as atividades, envolvidos e querendo realizar o melhor. A apresentação da atividade foi finalizada por esse grupo, foi construída como já citado, pelo grupo que iniciou a atividade na torre Integridade. Iniciaram a apresentação como um grupo organizado com tarefas específicas e determinadas a cada subgrupo, foi essa a forma que encontraram para se organizar. Dentro do mesmo grupo, tínhamos as pessoas que tocavam os instrumentos musicais construídos a partir dos materiais recicláveis e dos grãos, em outro tínhamos as pessoas que compunham o coral e davam voz à canção criada em rodadas anteriores, a letra ressaltava a paixão e convidava os demais participantes a virem junto e cantarem também. Tinha um refrão forte que falava sobre o orgulho de fazer parte da empresa e pertencer àquela diretoria. Em outro grupo tínhamos os coreógrafos, que subiram ao palco para ensinar a plateia os passos criados para acompanhar a canção, e por fim caminharam juntos com o coral e

a banda, o grupo que carregava a bandeira, que inclusive estava super colorida, foi a maior bandeira de todas, por meio dela pude perceber um pouco do toque que cada grupo quis dar, nesse grupo foram explorados todos os recursos disponíveis para construção da bandeira, que foi finalizada somente na quarta rodada. Estava tão repleto de ideias, que foi difícil mantê-la “em pé”, foi composta por símbolos que representavam a paixão na vida de cada uma das pessoas que passaram por esse grupo.

Assim que iniciamos as atividades, comecei a observar o movimento dos grupos, estava claro para mim que a sequência da atividade me diria o quanto a proposta tinha sido bem-sucedida ou não. Percebi por meio do envolvimento das pessoas, entrega e nível de participação o quanto gostaram das atividades. Vi aos poucos os grupos que estavam mais dispersos se unirem em prol da execução das atividades, percebi o quanto as pessoas se organizaram para concluir as tarefas da melhor forma possível, vi o quanto estavam empenhadas em trazer suas ideias e contribuições. Houve momentos nos quais senti o tempo parar, como se estivesse vivendo momentos bons do meu melhor sonho, tive clara percepção e entendimento do quanto jogos e psicodrama podem contribuir para o desenvolvimento de uma ideia de forma prática, e auxiliam na fixação de conceitos, que inicialmente poderiam ser passados de forma tradicional por meio de uma apresentação, por exemplo. Antes mesmo de ouvir o *feedback* das pessoas o recebi a partir do que vi e ouvi as pessoas comentando. Alguns voltaram a ser crianças, em meio à atividade esqueciam a dor na coluna ou suas limitações, por vezes quando se davam conta estavam agachados com a mão suja de guache finalizando uma etapa da atividade. Alguns assumiram papel de líderes, contribuindo para a organização do grupo e divisão dos componentes na execução das atividades. De forma geral, todos os grupos se organizaram bem e conseguiram no tempo previsto concluir as tarefas.

Cada um assumia seu papel dentro do grupo, e dessa forma todas as atividades foram concluídas com sucesso. De forma muito natural os grupos se organizavam, alguns subdividiam as tarefas, outros faziam-na de forma conjunta. Mas independente da escolha o que importa é que todos os grupos encontraram seu melhor jeito de fazer.

Os gerentes que inicialmente estavam temerosos com seu papel no grupo, foram envolvidos, e se confundiam com os grupos nas etapas de execução das atividades e apresentação das propostas. Os egos auxiliares contribuíram de forma efetiva para que as atividades acontecessem, fizeram o papel de contextualizar os grupos junto com os gerentes, se envolveram na execução das tarefas, atuaram quando o grupo tinha qualquer dificuldade para evoluir e fizeram parte de todas as construções. Em muitos momentos também se confundiram com o grupo, isso de forma positiva, de tanto que participavam das atividades. Também entraram nas cenas trazidas quando solicitados. Mas nesse sentido, a maior contribuição dos egos auxiliares foi no direcionamento do grupo e na manutenção do aquecimento dos integrantes para a execução da atividade. Como o grupo era grande me apoiaram muito reforçando o conceito fundamental da proposta e garantindo que as atividades ocorreriam dentro do tempo previsto e de acordo com a proposta desenhada, isso claro sem impedir o uso da criatividade e a atuação de cada grupo de forma espontânea.

O conceito de retratização que inicialmente me apoiou na construção da atividade foi facilmente perceptível, vi que todas as atividades foram continuadas, à medida que os grupos rodavam as pessoas davam continuidade de forma muito tranquila às propostas anteriores, em nenhum momento vi as pessoas desprezando o que tinha sido construído nas rodadas passadas. Na etapa de apresentação tive certeza de que o que via não era somente uma percepção de alguém que estava fora dos grupos, vi durante todas as apresentações as pessoas comentando o quanto se sentiram representadas nas apresentações, a plateia comentava "...olha lá, colocaram nossa ideia em prática..." "...nossa, olha como a bandeira que começamos ficou linda...". Essas falas evidenciaram o quanto as ideias foram coconstruídas. Por coconstruídas entendemos a construção conjunta de alguma ideia, é o termo usado para representar esse movimento de retratização, no qual cada grupo deixa a sua contribuição, e a partir dela novas ideias são construídas.

No momento da apresentação vi as pessoas participando de forma ativa, engajadas e querendo apresentar o melhor a respeito de cada valor. Realmente se preocuparam em buscar a essência do uso desse valor no dia a dia. A finalização da atividade foi com todos cantando o lema criado pelo grupo

Paixão, o grande grupo com mais de 300 pessoas formava um grande coral, as pessoas demonstravam muita animação e envolvimento com a atividade.

Quando iniciei o projeto além do objetivo de ajudar as pessoas a compreender os novos valores da empresa, queria que elas pudessem viver durante essas (4) horas um pouco de cada um deles, queria que pudessem pensar e que a atividade aportasse em cada um novas experiências e insights de como o uso desses valores pode auxiliá-los no dia a dia. Queria também, que eles tivessem um tempo e pudessem refletir o quanto esses valores se relacionavam com seus valores pessoais, que pudessem pensar o quanto gostavam ou não de fazer parte de uma empresa com valores como esses. No final da atividade pude dizer que todos esses meus objetivos iniciais foram atingidos.

O diretor organizacional ficou impressionado com a apresentação dos trabalhos, e me confessou que não esperava ver algo tão diferenciado e com tanta qualidade. Isso porque não tinha a percepção do quanto as pessoas estariam dispostas a trabalhar com pessoas diferentes das que compunham seu dia a dia de trabalho. Ele já sabia que alguns grupos mais que os outros tinham grandes realizações, eram grupos muito premiados; mas nunca tinha imaginado presenciar o resultado da atuação de uma mescla desses grupos. Nesse momento concluí que um objetivo inicial não determinado por mim talvez tivesse sido cumprido, proporcionar uma nova visão ao diretor a respeito do seu grupo de trabalho e ajudá-lo a descobrir novas potencialidades no grupo.

A segunda etapa do evento foi uma etapa mais formal de apresentação de resultados, pelo diretor e gerentes dos grupos e também foi feita uma premiação aos destaques do ano nos principais indicadores. Essa etapa se tornou tão interessante quanto a anterior, pois as pessoas ainda estavam animadas e no mesmo clima de participação e contribuição da etapa inicial.

Finalizado o evento, as pessoas me procuraram para registrar seus feedbacks, os líderes vinham como porta vozes de seus grupos e diziam o quanto sua equipe tinha gostado de participar e se envolvido com a tarefa. Alguns compararam aos anos anteriores e outros diziam que estavam muito animados e dispostos a voltar ao trabalho com ainda mais vontade e orgulho de pertencer. Em geral as pessoas diziam como a experiência as tinha marcado e o que estavam levando daquele dia consigo. Percebi de forma geral as pessoas

muito marcadas pela experiência, dispostas a repensar suas ações no dia a dia e a contribuir cada vez mais. Capturei por meio dos feedbacks que de forma geral as pessoas tinham gostado e que conseguiram se identificar com os valores organizacionais, vi que saíram sentindo orgulho de fazer parte.

Depois de uma semana voltei às operações para capturar o feedback dos gestores e coordenadores sobre as mudanças na atuação de suas equipes. Alguns ressaltaram o quanto os valores passaram a fazer parte de suas reflexões antes de qualquer conduta, trouxeram exemplos práticos do dia a dia, como momentos de reuniões, nos quais os líderes questionavam a condução ou decisão apoiados em algum valor que tinham aprendido no evento. Os líderes de forma geral ressaltaram o quanto as pessoas estavam trabalhando como grupo, o quanto estavam juntos e engajados com seus resultados de forma coletiva.

Mais um objetivo não previsto foi alcançado, o de conseguir que as equipes de trabalho atuassem com maior sinergia e que buscassem de forma coletiva os resultados do negócio.

Realmente, quando fazemos um trabalho como esse, não conseguimos capturar o alcance total, e de que forma isso vai impactar no dia a dia das pessoas. É claro que pensamos sobre isso a fim de desenvolver uma proposta que seja aderente a algum propósito/objetivo, mas não conseguimos capturar todas as possibilidades.

Esse foi mais um trabalho em organizações que comprovou o quanto o psicodrama pode ser terapêutico no contexto sociodramático. A partir dele as pessoas têm a oportunidade de aprender, mas também de elaborar situações, ter insights e aprender novas formas de funcionar. A finalidade inicial desse trabalho foi de ensino, já que precisava ensinar a todos os valores organizacionais, trabalhei com uma proposta de axiodrama, e nem sei se posso chamar assim, já que estou falando de valores organizacionais, mas acredito que sim, sendo a empresa um organismo vivo, composto por gente, esses valores tiveram origem a partir desse grupo de trabalho. Mas entendo que justamente por falar de valores e pela forma prática com que a ideia do trabalho foi construída, é que o trabalho se tornou terapêutico, as pessoas comentaram comigo que ao longo da tarefa pensaram em seus valores individuais, puderam perceber a empresa

como esse organismo vivo que citei, que é feito de gente que escolhe o tempo todo como agir. Quando falamos de valores organizacionais estamos falando de diretriz de conduta, ou seja, como a empresa espera que seus colaboradores ajam no dia a dia, baseados em quais princípios. Mas ainda assim, para que isso funcione, é preciso fazer com que esses valores estejam refletidos em todos os momentos da organização. Desde o processo de contratação de funcionários que demonstrem que esses valores estão embutidos em suas ações, até o momento de execução no dia a dia, onde os líderes de grupos são os exemplos e garantem a condução e tomada de decisão sempre respeitando os valores organizacionais. A partir deles vem o exemplo, que garantirá que os demais funcionários entendam e optem por atuar ou não de acordo com essas diretrizes.

Como diretora do trabalho fiquei muito satisfeita com o resultado, quando iniciei a construção da proposta tive minhas inseguranças, mas ao longo do trabalho pude superá-las e encontrar uma forma minha de dirigir um grande grupo, busquei cuidar de todos os detalhes que me ajudaram com certeza a ter mais segurança. Aos poucos descobri atalhos que me apoiaram, investi na capacitação e formação de uma equipe de trabalho, já que estava claro que sozinha seria muito difícil concluir minha proposta com esse grande grupo. Deu tudo muito certo, minhas apostas foram acolhidas pelo grupo, tive claro o quanto meu empenho e minha busca valeram a pena. Ao longo de todo o trabalho me senti muito realizada e segura no papel de direção. Entendi que tão importante quanto estudar e buscar conhecimento é buscarmos um jeito nosso de fazer, a espontaneidade e criatividade nos garantirá sucesso com o grupo, por menor ou maior que ele seja. É como se a espontaneidade fosse o ingrediente que nos aproxima do grupo, é a partir dela que nos lançamos ao desafio, por mais medo que a princípio ele nos dê, e por mais que não tenhamos certeza de como as coisas acontecerão. Saber de tudo nem sempre é bom, afinal quando nos lançamos ao desafio de trabalhar com gente, temos apenas uma certeza, a de que nada é certo, tudo se constrói com o tempo, a partir da troca e do conhecimento que adquirimos ao estar com o outro.

## 6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Ao pensar este trabalho queria que as pessoas pudessem trocar experiências, queria que aprendessem umas com as outras. Pensei que seria importante para elas se aproximarem da empresa de forma mais íntima, afinal pensar em valores revela, a meu ver, a parte mais viva da empresa. A partir da atividade queria que as pessoas pensassem como no seu dia a dia o uso daqueles valores poderia apoiá-las. Não estimulei nenhuma associação com sua vida e valores pessoais, mas entendi que inevitavelmente as pessoas pensariam o quanto aqueles valores estavam conectados com seu modo de ser pessoal e as coisas nas quais acreditavam.

Com o decorrer da atividade percebi as pessoas descobrindo de forma muito prática a utilidade de cada um daqueles valores, cada um viveu intensamente as atividades que foram propostas. Coletiva e individualmente as pessoas construíram ideias que compuseram a apresentação final do evento.

A partir de uma proposta de coconstrução organizei a atividade de forma que as pessoas pudessem conhecer os quatro novos valores da organização, e pudessem participar da construção prática das ideias que compuseram o trabalho. Dividi os grupos a partir de uma sociometria funcional, que me permitiu distribuir as pessoas para trabalhar com diferentes áreas (planejamento, qualidade, treinamento e operações, por exemplo), dessa forma os grupos se tornaram bem mistos, o que possibilitou uma troca produtiva.

Percebi os grupos se movimentando genuinamente, saindo do processo de indiferenciação para a efetiva produção coletiva de ideias. Inicialmente fiquei preocupada com a organização da atividade e a movimentação de grupos tão grandes, mas organizei a atividade de forma que os grupos se movimentaram bem e não gerou tumulto. A sociodinâmica dos grupos conforme descrito no capítulo anterior foi diferente, mas independente disso os grupos funcionaram muito bem e produziram grandes trabalhos.

No momento final de apresentação notei as pessoas comentando o quanto suas ideias estavam sendo representadas a partir das apresentações. Percebi nesse momento que o conceito inicial de coconstrução e mesmo

o conceito de retratização tinham sido atendidos, a cada rodada os diferentes grupos contribuíram com suas ideias e puderam deixar seu toque pessoal em cada grupo, além de terem aprendido a partir do que os demais grupos produziram.

Os egos auxiliares foram fundamentais para a execução do trabalho, fiquei impressionada como funcionaram bem e compraram a ideia da atividade, atuaram de forma organizada e apoiaram os grupos ao longo de cada rodada, contextualizaram bem os integrantes novos, compartilharam suas ideias a cada rodada, e miraram bem a conclusão das atividades propostas. Como falamos de um grupo de cerca de 300 profissionais, que estavam divididos em 4 subgrupos, sem os egos a execução da atividade não teria sido possível.

As cenas finais traduziram bem o que foi construído pelos grupos em cada rodada, grande parte dos componentes participaram da cena ou da apresentação da bandeira.

Trabalhar com grandes grupos é um bom desafio para nós psicodramatistas aprimorarmos nossas habilidades de planejamento, compartilhamento, troca, observação e construção de ideias que mobilizem pessoas e as desperte para ação.

Dentre as grandes contribuições desse trabalho estão: a prática de sociodrama com grandes grupos, os desafios do psicodramatista na formação de egos auxiliares, como utilizar a etapa de planejamento para viabilizar trabalhos com grandes grupos, além disso, traz o relato de uma forma diferente de como trabalhar de forma prática os valores organizacionais, visando promover uma maior aproximação dos indivíduos com a empresa na qual atuam.

O que pude perceber é que o trabalho com valores organizacionais aproxima as pessoas da empresa, é como se os valores refletissem uma parte “viva” da empresa e a partir deles as pessoas pudessem se identificar ou não com a organização na qual atuam. Parte importante é que os valores organizacionais estejam refletidos nas ações diárias e decisões tomadas pela alta direção, caso contrário o que as pessoas conheceram sobre os valores pode ser questionado, e ao invés de se aproximar podem se distanciar, por observar grande diferença entre prática e teoria.

Outra reflexão é que ao dirigir grandes grupos o diretor precisa ter disposição para se manter ativo durante todo o trabalho, sua presença e direção faz com que as pessoas se mantenham em linha com os objetivos determinados inicialmente para a atividade. Se o diretor perde a condução pode ocorrer de cada subgrupo caminhar para uma direção diferente, o que prejudica a conclusão da atividade. Não só a presença do diretor, mas também um planejamento anterior efetivo, que não engesse, mas oriente a continuidade da atividade e as ações dos egos auxiliares nos ajudam a garantir o sucesso da atividade.

O sucesso do trabalho a meu ver está diretamente relacionado ao quanto a parte prática conseguiu esclarecer as hipóteses iniciais e atender aos objetivos do trabalho, pontos que devem estar bem claros, porque são o fio condutor de tudo o que foi construído. O sucesso também está relacionado ao envolvimento e participação das pessoas, de nada adianta uma atividade bem planejada e que responda às hipóteses levantadas inicialmente se as pessoas não participam e não contribuem com a prática, tanto quanto a constroem, pois é importante frisar que para construção do trabalho é importante que o grupo compre a ideia e participe. Não adiantaria ter egos auxiliares bem-intencionados e treinados, objetivos bem definidos e tarefas delineadas se não houvesse um grupo disposto a participar da vivência e nos ajudar a construir conclusões a partir da prática. Por ser o grupo fator tão importante, é que considero que boa parte da ação do diretor ao longo da atividade esteja em entender o movimento dos grupos, facilitar a interação das pessoas e a entrega de cada um, bem como a conclusão dos movimentos pessoais, além de contribuir para que as pessoas interajam, consigam se aquecer e participar da atividade. Uma condução equivocada do diretor pode colocar em cheque todas as etapas anteriores e o trabalho em si.

A sensibilidade para notar o movimento do grupo, o tempo dos integrantes, a linguagem que aproxima são traços fundamentais para qualquer direção. É preciso estar atento às respostas do grupo e às suas perguntas também. Não cabe ao diretor dar todas as respostas, mas cabe a ele direcionar o grupo de forma que ao longo da atividade encontrem as respostas, e isso não de forma individual, já que no psicodrama compreendemos que as principais construções, aprendizados e insights surgem a partir das relações. O grupo atua

em muitos momentos como rede de apoio que direciona alguns integrantes para evoluções pessoais e compreensões antes desconhecidas.

Foi importante perceber que as pessoas compuseram construções coletivas a respeito de cada valor e sua prática no dia a dia. O resultado me mostra o quanto a condução da atividade fez sentido aos participantes. Percebi a partir das apresentações que vários insights surgiram, como: a importância de trabalhar coletivamente, a importância de pensar a cada ação, o quanto os valores organizacionais têm sido praticados ou não e como o líder pode atuar na formação de futuros profissionais alinhados com os valores organizacionais.

Ao pensar um trabalho delineado a partir do psicodrama, pensamos em uma atividade que se propaga no dia a dia das pessoas. Não é algo que é vivido somente naquele instante, mas por intermédio do psicodrama as pessoas aprendem novas formas de atuar, e melhoram seu dia a dia a partir desses aprendizados. A ideia é que construam relações mais saudáveis e humanas, que lhes permita compartilhar mais e progredir de forma conjunta. Quando fui chamada para fazer o trabalho, além de trabalhar os valores organizacionais, tinha esses objetivos, em resumo: melhorar as relações interpessoais, acelerar a curva de aprendizagem coletiva e promover relações de trabalho de longo prazo e com menos conflitos.

Depois de 6 meses voltei com os líderes para entender como as equipes estavam atuando, em grande parte dos casos o feedback foi muito positivo, os líderes disseram que suas equipes voltaram para o dia a dia mais engajadas, buscando alternativas em conjunto. Ao mesmo tempo se tornaram mais críticas, e em muitos momentos questionam decisões dos líderes e da alta direção da empresa se apoiando no conhecimento que obtiveram sobre os valores organizacionais. Nesse período de 6 meses, tivemos 10 promoções na diretoria em que o evento foi realizado, 100% desses profissionais foram mantidos na mesma diretoria, o que gera nas pessoas a confiança de que estão no caminho certo e que tem pessoas observando o que fazem diariamente e como fazem, quanto se entregam para sua atividade, essas falas foram dos participantes.

Para mim essa experiência de direção significou muito, porque foi minha segunda oportunidade de trabalhar com psicodrama de forma sistemática e a primeira oportunidade na qual trabalhei com um grande grupo. Na etapa

de preparação da proposta questioneei muito o quanto conseguiria colocar em prática uma proposta na qual acreditava, pela magnitude e minha pouca experiência fiquei com receio de não conseguir. Para controlar minha ansiedade e insegurança busquei apoio nos livros, em pessoas mais experientes que eu que me apoiaram nas etapas de supervisão do trabalho e na terapia. Investi em uma etapa de planejamento bem trabalhada e em uma rede de apoio de egos auxiliares que pudessem estar comigo ao longo do trabalho. Busquei através de todos esses recursos meios para que no dia da vivência eu estivesse segura de que daria o meu melhor para aquela proposta e buscaria a melhor forma de colocá-la em prática.

Quando finalizei o trabalho me senti em êxtase, fiquei um tempo tentando elaborar a magnitude do que tinha vivido, foi um misto de felicidade com realização e crença de que sim, eu estava me tornando uma psicodramatista. Meu maior questionamento a respeito da minha competência na condução de um grande grupo tinha sido respondido a partir de um trabalho construído ao longo de 4 horas com cerca de 300 pessoas.

Percebi que essa sensação de insegurança e o medo nos preservam e ajudam a ter cautelas que garantem a qualidade do trabalho. É necessário, portanto, questionar o que é preciso e como podemos fazer cada vez melhor, é importante sim, considerar o contexto, a quantidade de pessoas, os objetivos da atividade e os recursos necessários para garantir o sucesso do trabalho, pois talento é aquilo que construímos a partir do nosso esforço, e por fim sucesso é composto por tudo isso. Aprendi com esse trabalho que se preparar não tem nada a ver com não ser espontâneo, podemos nos preparar garantindo espaço para o imprevisto que só o vivido com o grupo nos permitirá. Na preparação fica garantida a organização do trabalho, que é importante para garantir a proposta de forma clara e o cumprimento dos objetivos inicialmente estabelecidos para a atividade. A preparação também nos garante tranquilidade para prosseguir com a atividade e para ter claros limites que devem ser mantidos e podem ser sobrepostos. Nesse ponto, tão importante quanto o planejamento é nossa habilidade de ser flexível, e saber ler o momento e necessidade de cada grupo, por mais que tenhamos a atividade planejada, é preciso ter claro que cada grupo viverá nossa proposta a sua forma, e que por isso não tem melhor e nem pior forma,

mas sim aquela que é possível. Ter isso claro nos garante a sensibilidade e disponibilidade para trabalhar em coconstrução a partir do coletivo e do que ele produz. A generosidade de compartilhar com outras pessoas o trabalho e o palco também nos ajuda, pois contar com egos auxiliares, principalmente em trabalhos com grandes grupos nos ajuda a manter o aquecimento e a “se multiplicar”, o que garante aproximação com o grupo e manutenção do aquecimento para continuidade da atividade.

A orientação na supervisão nos ajuda a ampliar o olhar, encontrar outras alternativas e prever etapas importantes que garantem a organização da atividade e o foco no objetivo. Para isso, é importante trazer ideias e coconstruir no ambiente da supervisão coisas novas, não adianta imaginar que partindo do zero será possível construir um trabalho de qualidade, é preciso garantir a etapa de pesquisa, estudo e estruturação, para que a supervisão seja mais produtiva e o ajude a alcançar seus objetivos.

A terapia nos ajuda a encontrar em nós mesmos os recursos necessários para cuidar do grupo, ter um espaço para olhar para si também garante sua disponibilidade para ler as questões do outro, mesmo que seja de um grupo, e a partir dessa leitura promover um trabalho, que mesmo que não seja psicoterápico, se torne terapêutico. Digo isso porque entendo que por meio do sociodrama cuidamos do indivíduo e de sua rede de relações, portanto considero que essa ação também tem valor curativo, reparador, que ajuda as pessoas em sua evolução. A terapia também nos garante espaço para cuidar da nossa sensibilidade, entendo que no processo terapêutico aprendemos a deixar de lado nossas couraças, e desenvolvemos recursos próprios para nos colocar no mundo de forma disponível e inteira. Esse movimento nos garante disponibilidade para acompanhar o movimento do outro e desenvolver nossa prática da melhor forma a partir disso.

Paralelo a tudo isso, acredito que vem o estudo e interesse em conhecer a prática de pessoas mais experientes, entendo que isso nos garante a possibilidade de aprender por meio da experiência do outro, consequentemente não precisamos errar nas mesmas coisas, ou ter as mesmas dificuldades, o estudo nos garante a chance de aprender e buscar sempre a melhor forma de colocar em prática. É importante saber que o trabalho do psicodramatista vai

além do palco, tem uma entrega importante nos bastidores que nos garante tranquilidade na ação e confiança de que podemos colocar em prática nossas convicções.

Acredito que a maior complexidade da nossa escolha do sociodrama está na convicção de que trabalhar o indivíduo a partir do coletivo seja a melhor forma de ajuda-lo em seu desenvolvimento, além disso, ousamos produzir por meio do grupo alternativas que se propagarão de forma positiva na vida de inúmeros indivíduos presentes, ou que serão impactados indiretamente pela ação de alguém que vivenciou um trabalho em um sociodrama. Sociodrama além de sociátrico também é meio de insight, construção de novos significados e alternativas.

Dentre muitos, acredito que os grandes desafios do sociodramatista sejam manter as pessoas conectadas e engajadas a partir de um tema, ler e entender os movimentos do grupo antes de sugerir quaisquer caminhos e fechar a atividade de forma que as pessoas possam compartilhar suas percepções, compreender de que forma praticam o vivido em seu dia a dia e processar o vivido. Para que as pessoas aprendam, antes é necessário que entendam, seja cognitiva ou emocionalmente, o sentido do que viveram e do que foi proposto. De nada adianta ter o sentido e os objetivos somente na cabeça do diretor, o objetivo só vale se fizer sentido também para o coletivo a partir da vivência.

Penso que todas essas indagações e reflexões devem estar presentes na cabeça do sociodramatista, pois quando nos propomos a cuidar de um grupo, precisamos ter clara a responsabilidade dessa escolha e de que forma estamos dispostos a contribuir.

Finalizo dizendo que fiquei extremamente realizada com a conclusão do trabalho e os resultados alcançados, certamente a prática foi melhor do que imaginei inicialmente. Tal experiência me garantiu incentivo para me manter no caminho de ação por meio do psicodrama como forma de trabalhar grupos em instituições ou comunidades. Dirigir grandes grupos é realmente desafiador, eu me propus a fazer isso de forma ousada, cuidei de cada detalhe, desde a construção da proposta até o preparo do local, da equipe de egos auxiliares. Cuidei de tudo o que considerei importante para que a minha direção ocorresse de forma precisa, cuidei para que no momento da direção pudesse me

dedicar à direção do grupo, sem ter que me preocupar com outros detalhes que me tirariam o foco na direção. O meu empenho nas etapas anteriores me garantiu, no momento da direção, tranquilidade para que eu pudesse me atentar aos movimentos do grupo, e pudesse valorizar os movimentos que as pessoas me indicavam que seriam mais interessantes para a continuidade do trabalho e sua conclusão.

Para o futuro sugiro que sejam aprofundados os estudos sobre a retramatização como método para construção de trabalhos com grandes grupos com temas diversos, e que seja pesquisado como valores organizacionais aproximam ou distanciam as pessoas da organização e de seus grupos de trabalho. Também entendo que seja importante aprofundar o estudo sobre cultura organizacional, que vai além dos valores em si, mas que trata do funcionamento da empresa e da sua ação prática diária, sua forma de funcionar em si, e como as pessoas que atuam na organização são afetadas e compartilham das decisões tomadas. Tenho muita curiosidade de ver um estudo mais aprofundado sobre valores organizacionais e o uso desses valores na prática, como forma de mensurar o quanto esses valores são difundidos da alta direção até a linha de frente que garante a execução da atividade fim da organização. Um estudo como esse nos ajudaria por meio da mensuração a sugerir melhorias na condução das ações cotidianas, o que consequentemente garante retenção de pessoas e um ambiente com clima organizacional mais elevado.

Acredito que cultura organizacional é pautada nos valores x ações diárias sim, entretanto uma organização é composta por sujeitos que já trazem suas concepções sobre certo e errado, regras nas quais acreditam e valorizam. Quando falamos sobre cultura organizacional, precisamos lembrar que além do que a própria empresa determina como base em termos de valores, missão e propósitos, há um composto relacionado ao que cada indivíduo que atua nessa organização traz consigo. Esse composto forma a cultura organizacional, um misto do que a própria empresa determina, e do que as pessoas que a compõem trazem consigo. As ações diárias são carregadas por nossas crenças, preferências e valores nos quais acreditamos.

Estudar como os valores individuais se conectam aos valores organizacionais e, por meio da prática, compõem a cultura organizacional, seria

muito interessante e nos ajudaria a compreender o quanto considerar isso desde o processo seletivo ajuda uma organização a garantir mais sucesso na execução de suas atividades diárias, pois entendo ser importante conviver com a diversidade, mas é fato que pessoas com uma forma de atuação mais próxima e com crenças e valores que conectem devem ter mais facilidade para conviver, sem falar que devem atuar de forma mais uniforme, o que facilita o ambiente de produção.

Gostaria de ler um estudo que evoluísse a discussão de valores para cultura organizacional relacionada ao bem-estar e saúde das pessoas no ambiente organizacional.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W. C. **Grupos: a proposta do psicodrama**. São Paulo: Ágora, 1999.

AZEVEDO, R. J. Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru, SP. **Anais...** p. 1-7.

BUSTOS, M. D. **Novos rumos em psicodrama**. São Paulo: Ática, 1992. Capítulo 6.

CAMPOS, M. G. C. et al. Axiodrama: Uma possibilidade de resignificar o tempo e a impaciência na pós-modernidade In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA, 17, 2010, Águas de Lindóia, SP. **Anais...** p. 4.

CUCKIER, R. **Palavras de Jacob Levy Moreno**. São Paulo: Ágora, 2002.

FALIVENE, A. L. O protagonista: conceito e articulações na teoria e na prática. In: **Revista Brasileira de Psicodrama**, São Paulo v. 2, n. 1, p. 49-55, 1994.

FLEURY, Heloísa Junqueira. A Dinâmica dos grupos e suas seis. In: ALMEIDA, W. C. **Grupos: a proposta do psicodrama**. São Paulo: Ágora, 1999.

GONÇALVES, C. S.; WOLFF, J. R.; ALMEIDA, W. C. **Lições de psicodrama: introdução ao pensamento de J.L. Moreno**. São Paulo: Ágora, 1988. Capítulos: 4, 5,6, 7 e 8.

KAMIA, M.; PORTO, J. B. Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, p. 456-467, 2011.

KNOBEL, A. M. Estratégias de Direção Grupal. **Revista Brasileira de Psicodrama**, V.4, n. 1, 1996.

LANE, S. T. M; CODO, W. (orgs). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LIBERMAN, A. Retratização: a trama individual, a retratização grupal e a ação dramática como agente de transformação: uma proposta sociodramática. (Re-plotting: the individual plot, group re-plotting and the dramatic action as an agent for transformation: a sociodramatic proposal). **Revista da Brasileira de Psicodrama**, v.3, p. 25-39, 1995.

LIMA, M. C. **Monografia**. 2. ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAAKAROUN, B. Modernização não segue padrão. **Estado de Minas**, Minas Gerais, 30 jul. 2000, p 19.

MAAKAROUN, B. Riqueza muda a face do povo. **Estado de Minas**, Minas Gerais, 30 de jul. 2000, p 18.

MARRA, M. M. e FLEURY, H. J. (orgs). **Sociodrama: um método, diferentes procedimentos**. São Paulo: Ágora, 2010. Capítulos: 3 e 5.

MARTÍN, E. G. **J. L. Moreno: psicologia do encontro**. São Paulo: Duas Cidades, 1984. Parte II.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Foz do Iguaçu, PR, 1999. **Anais...**

MENEGAZZO, C. M.; ZURETTI, M. M.; TOMASINI, M. A. **Dicionário de psicodrama e sociodrama**. São Paulo: Ágora, 1995.

MIGUEL, P. A. L.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, jan/mar. 2009

MORENO, J. L. **O Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 2006.

MORENO, J. L. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Goiânia: Dimensão, 1992 e 1994.

NERY, M. P. Socionomia e os Métodos Sociátricos. 2004. Disponível em: <[www.geocities.ws/relacoeshumanas/pages/artigos\\_socionomia.htm](http://www.geocities.ws/relacoeshumanas/pages/artigos_socionomia.htm)> Acesso em 31/07.

NERY, M. P.; CONCEIÇÃO, M. G. I. **Intervenções grupais**: o psicodrama e seus métodos. São Paulo: Ágora, 2012. Capítulos: 1,2,5,8 e 9

NETO, A. N. **Psicodrama**: descolonizando o imaginário. São Paulo: Brasiliense, 1979. Capítulos I e III

OLIVEIRA, A. F., & TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.2, p.129-140, 2004.

PERAZZO, S. **Fragmentos de um olhar psicodramático**. São Paulo: Ágora, 1999.

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

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Psicologia** (Florianópolis), v.2, n.1, p.31-61. 2002.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, p. 17-24, 2007.

TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa** v. 17, p. 27-35, 2001.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS; M.; GOUVEIA, V. V. (coord). **Psicología social de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p. 62-72, 1996.

WILLIAMS, A. **Psicodrama Estratégico, A Técnica Apaixonada (Indivíduos, Famílias e Grupos)**. São Paulo: Ágora, 1994. Capítulos 3 e 5





**Figura 4:** Equipe que iniciou as atividades na Torre Paixão



**Figura 5:** Banner Torre Paixão

liderança

8

## TORRE PAIXÃO

A paixão é uma emoção intensa convincente, um entusiasmo ou um desejo sobre qualquer coisa. Também define um vívido interesse ou admiração por um ideal, causa ou atividade.

Figura 6: Equipe que iniciou a atividade na Torre Compromisso



Figura 7: Banner da Torre Compromisso





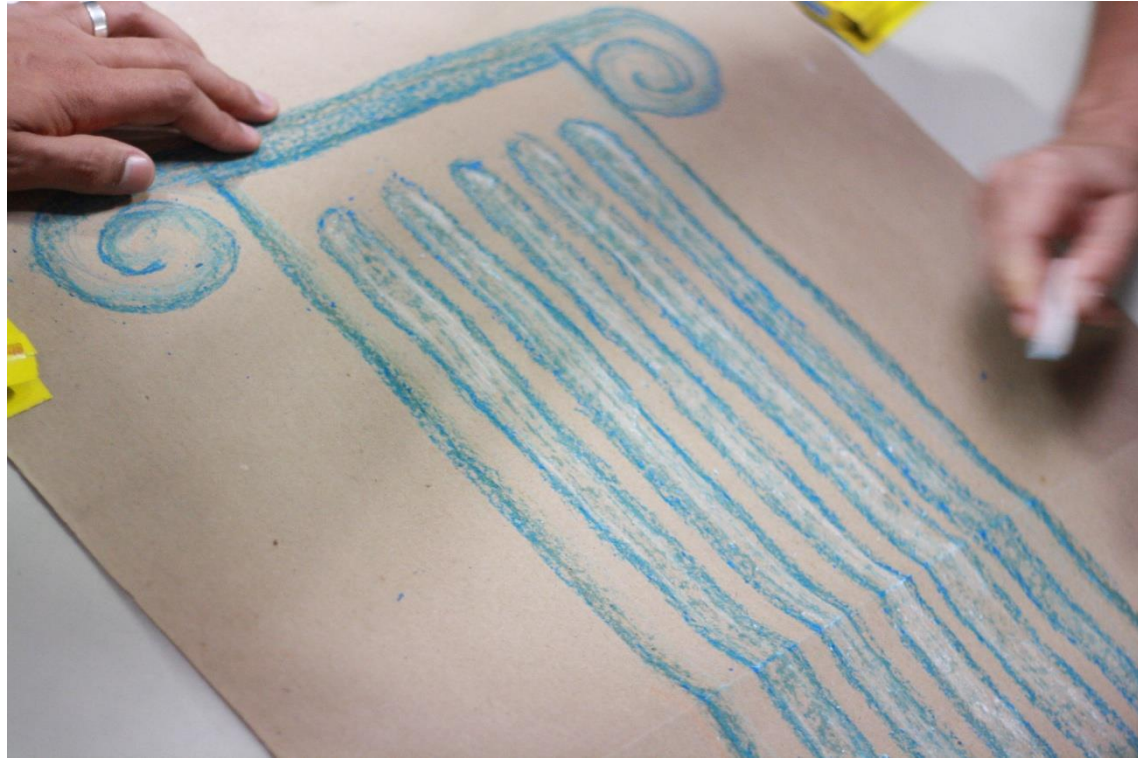
**Figura 10:** Parte do grupo de Egos Auxiliares e Direção



**Figura 11:** Grupos em Atividade



**Figura 12:** Grupos em Atividade



**Figura 13:** Grupos em Atividade



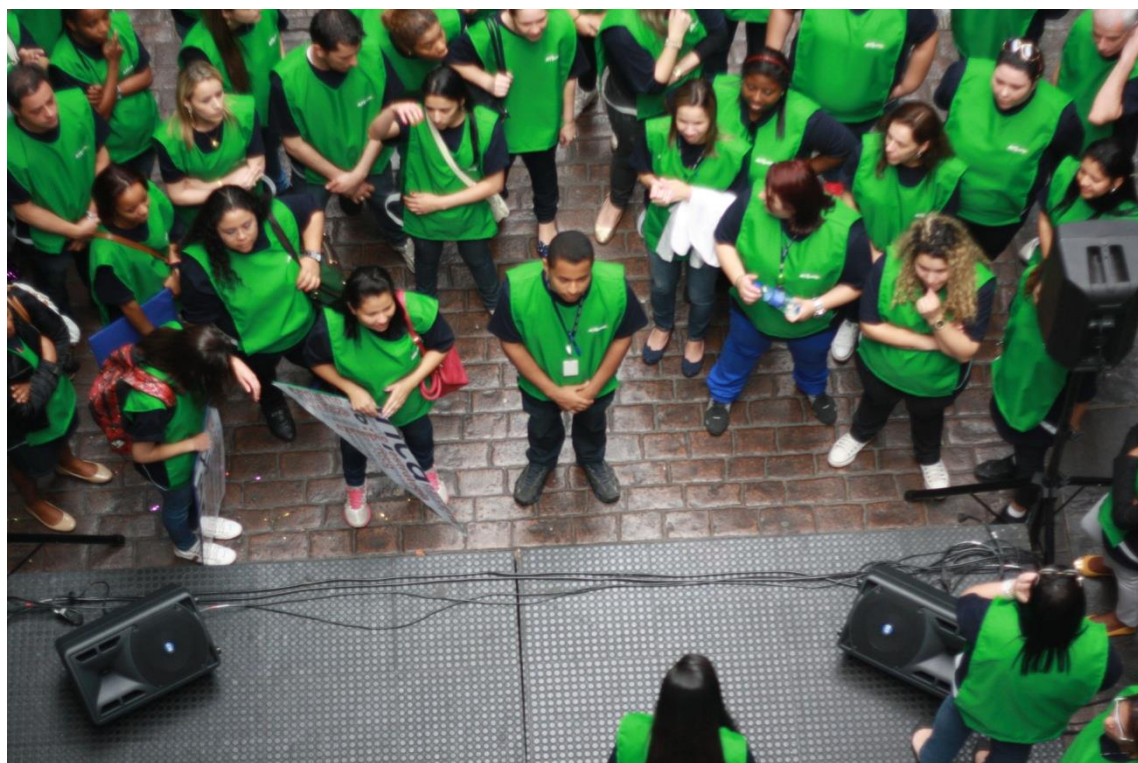
Figura 14: Grupos em Atividade



**Figura 15:** Grupos em Atividade**Figura 16:** Grupos em Atividade



Figura 17: Grupos em Atividade



**Figura 18: Grupos em Atividade**



**Figura 19: Grupos em Atividade**



