

O PSICODRAMA ENQUANTO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO INDIVIDUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Autores: IVAN FORTUNATO e HARAIANNY RODRIGUES DA SILVA

Introdução

Tornou-se senso comum afirmar que a preocupação com a qualidade de vida e motivação no trabalho é necessária porque o indivíduo passa, pelo menos, cinquenta por cento do seu tempo de vigília no emprego. Ademais, muito tem se discutido nas organizações sobre a importância da ‘gestão de pessoas’ como fator decisivo de competitividade, como explica o professor Idalberto Chiavenato (2005, p. 4): “Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando [...]. Em vez de investirem nos produtos e serviços [...] estão investindo nas pessoas que entendem deles [produtos e serviços]”.

A organização deve considerar, porém, que os investimentos – ainda que necessários para redução de *turnover* e motivação para o desempenho –, podem não trazer o retorno esperado; isso porque o indivíduo vivencia na organização, enquanto funcionário, o que Chris Argyres (1969, p. 81) chama de incongruência. Para o autor, a organização porque formal tende a inibir, ou até mesmo bloquear, a auto-realização do indivíduo. Como resultado dessa incongruência, Argyres (ibidem), explica que o indivíduo (funcionário) experimentará “[...] frustrações, conflito, malogro e curta perspectiva temporal”, e esses sentimentos, por sua vez, resultarão em comportamentos diversos na tentativa de adaptar-se à organização e/ou sua equipe, como, por exemplo: 1. deixar a organização (e amplia-se o turnover), 2. adaptar-se pela defesa (deformação de fatos, negação de atitudes e conseqüentes conflitos negativos), 3. ficar e manter-se apático (reduzindo seu desempenho, logo sua produtividade).

Pode a organização promover a adaptação do indivíduo?

Acredita-se que, a partir do referencial de desenvolvimento humano proposto pela teoria sociodramática de Jacob Levy Moreno (1975), que investiga o sujeito a partir de suas

1

relações, isto é, na ação, a organização formal possui mecanismos para promover a adaptação do indivíduo.

Nesse artigo, fruto da observação direta em diversas organizações e do relato de vários funcionários nos últimos quatro anos, busca-se uma sistematização teórica a partir da hipótese de que é possível alavancar a adaptação de um indivíduo em uma nova organização e/ou uma nova equipe. Trata-se de um ensaio teórico que colima compartilhar a teoria e a prática do psicodrama organizacional enquanto metodologia de pesquisa qualitativa e ferramenta para promoção da integração indivíduo-empresa.

Referencial Teórico

A maturação de um indivíduo em um grupo é análoga ao desenvolvimento do indivíduo e pode ser observada em fases, que J. L. Moreno chama de matriz de identidade (1975). Neste trabalho discute-se a adaptação individual a partir do desenvolvimento da matriz de identidade proposta por Moreno, e a utilização do psicodrama enquanto ferramenta de apoio na maturação individual, com o objetivo de facilitar o ajustamento de um novo funcionário dentro de sua nova função, em um novo ambiente e/ou com pessoas novas.

A teoria de Moreno que explica o desenvolvimento psicossocial da criança, a Matriz de Identidade, foi aplicada por Drummond e Souza (2008) no desenvolvimento dos grupos, porque “[...] assim como o indivíduo tem sua matriz, o grupo também a possui, são respostas aprendidas e desenvolvidas no cotidiano” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 28).

O primeiro estágio do desenvolvimento da matriz é a fase da indiferenciação. Nesta fase, o indivíduo não consegue se distinguir das outras pessoas e coisas, isto é, criança e mundo formam uma “[...] massa informe sem contornos” (TAVORA, 2002, p. 124). O grupo, quando está na fase de indiferenciação, encontra-se no caos, isto é, nesta etapa, não conhece suas “[...] expectativas e necessidades de referências” e a emoção básica nesse momento é o medo (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 29). Na fase da indiferenciação, criança e grupo precisam de alguém que façam as coisas em seu lugar,

por isso, esta fase pode ser chamada também de fase do duplo, onde, no grupo, “[...] o outro ajuda a explicitar as emoções” (ibidem).

O segundo estágio é a fase do reconhecimento do eu (WECHSLER, 1998), isto é, a maturação permite que a criança, a partir do limite de seu próprio corpo, da visão de sua imagem refletida no espelho e das sensações produzidas pelos órgãos dos sentidos, compreenda que eu e tu são coisas diferentes. No grupo, essa fase de reconhecer-se é a fase do estranhamento, momento no qual “[...] aparecem dúvidas, desconfianças, resistências e questionamentos” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 29). Os indivíduos do grupo começam a compreender que há necessidades individuais, mas também coletivas. Essa fase também pode ser chamada de espelho, onde um se vê no outro. Drummond e Souza (2008) caracterizam a raiva como emoção básica dessa fase.

No estágio seguinte, o outro (seja pessoa, seja objeto) começa a ser diferenciado do eu, ou seja, começa a ser percebido como alguém (ou algo) que age e reage de maneira própria, diferente do eu; daí o nome de fase do reconhecimento do tu, no caso do desenvolvimento da criança, e fase da diferenciação no contexto grupal. Nesse momento surgem no grupo, a partir das reflexões (que se tornam mais profundas) e da busca pela emancipação e espontaneidade, a compreensão e a percepção sistêmica (o grupo todo). A emoção básica percebida nessa fase do grupo é a tristeza, caracterizada pela separação do outro (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 30).

Depois de se diferenciar do outro, a criança começa a experimentar o papel deste outro de forma automatizada, imitando seu comportamento, como se estivesse se preparando para trocar de lugar com ele; essa é a quarta fase, ou fase de pré-inversão (TAVORA, 2002). O que é observável no grupo nesse estágio é a “[...] experimentação de novas respostas, da imitação, descobrimento do novo, empolgação” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 30), as autoras citadas referem a esta fase como fase do jogo ou interpolação, e apresentam como emoção básica a alegria.

Finalmente, após experimentar o comportamento do outro, o indivíduo passa a se perceber separado deste e consegue compreender que o outro tem sua experiência própria. Ao chegar nessa quinta e última fase, a criança já é capaz de se colocar no lugar do outro, indicando maturidade emocional suficiente para sentir o que o outro sentiria nas

diversas experiências (TAVORA, 2002). No contexto grupal encontramos “[...] inovação, evolução, criação própria, segurança e domínio de si mesmo” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 31); neste estágio, a emoção básica é o afeto do grupo pelo grupo, que entende suas necessidades e as atende através de ações de ajuda mútua.

Esta última fase é conhecida no psicodrama organizacional (DRUMMOND; SOUZA, idem) também como fase da inversão dos papéis, conforme explica Zerka: “[...] a inversão de papéis com todos os indivíduos e objetos no seu universo social parece [...] uma necessidade indispensável para o estabelecimento de uma comunidade [...]” (ZERKA MORENO, 1975, p. 62).

Metodologia

A construção do corpo teórico aqui discutido só foi possível pela experiência dos pesquisadores citados; psicodrama não se faz somente debruçando-se sobre os livros, mas pela ação e a conseqüente reflexão sobre a ação, sem a qual o propósito da ação se esvazia e todo o trabalho do protagonista (quem mais atua) e do diretor (quem mais provoca a ação) se perde nas centenas de milhares de significações possíveis.

O psicodrama foi aqui selecionado não apenas enquanto base teórica, mas como metodologia para a pesquisa porque, como nos explica Brito (in: MONTEIRO; MERENGUÉ; BRITO, 2006, p. 39), permite “transitar entre os números, as palavras, os silêncios e os movimentos, sem ignorar as posições estáticas e as expressões gráficas”, isto é, a pesquisa pelo psicodrama possibilita a leitura do ser humano e não somente de um objeto de pesquisa (ainda que humano) que precisa ser limitado a partir de um recorte teórico. A autora afirma que os instrumentos do psicodrama (palco, diretor, ego-auxiliar, protagonista e platéia) e suas fases (aquecimento inespecífico e específico, cena e compartilhamento) “permitem que o pesquisador seja dinâmico em sua interação com a pessoa ou grupo pesquisado e ofereça múltiplas possibilidades de expressão simultânea” (Brito, op. cit., p. 45).

Finalmente, Brito (op. cit., p. 52) esclarece que a metodologia da pesquisa se caracteriza enquanto psicodramática se, além da coleta de dados pela ação e compartilhamento, empregar o referencial teórico moreniano, fato que se torna “dimensão crítica na escolha da metodologia”.

Considerações Finais

O investimento no homem enquanto ser humano é recente nas organizações; data da transição de homem-extensão-da-máquina para homem-ser-pensante-e-criativo, capaz de solucionar os problemas e/ou produzir as inovações para a produtividade organizacional. A proposta aqui veiculada não é doutrinária: o psicodrama não provoca a adaptação individual; tampouco a elaboração teórica e a metodologia apresentada é viciosa, isto é, não encerra-se em si mesma e pode produzir resultados satisfatórios para a organização e/ou para os sujeitos.

O psicodrama apareceu com o fito de apresentar uma (dentre outras) metodologia de trabalho que poderia responder ao questionamento que motivou essa pesquisa: pode a organização promover a adaptação individual?

Ao fim e ao cabo sustenta-se que o psicodrama é uma ferramenta capaz de promover a integração do indivíduo com a organização e com sua equipe, mas não é, individual e autoritariamente, capaz de solucionar os problemas de inadaptabilidade nas organizações. A aplicação do instrumento, isolada de uma gama maior de ações voltadas para a gestão de pessoas, esvazia-se de seus objetivos e pode, inclusive, disparar nos participantes sentimentos de incongruência. A prática do psicodrama organizacional requer um profissional qualificado, objetivos definidos, mas, principalmente, uma cultura organizacional que transpõe uma filosofia de trabalho com foco em seu próprio desenvolvimento, isto é, no desenvolvimento das pessoas que dela depende.

5

Referências

ARGYRES, C. **Personalidade e Organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.

BRITO, V. Um convite à pesquisa: epistemologia qualitativa e psicodrama. In: MONTEIRO, A. M.; MERENGUÉ, D.; BRITO, V. **Pesquisa qualitativa e psicodrama**. São Paulo, Ágora, 2006, pp. 13-56.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: segunda edição, totalmente revista e atualizada. 5ª. Tiragem. São Paulo: Editora Campus – Elsevier, 2005.

DRUMMOND, J.; SOUZA, A. C. **Sociodrama nas Organizações**. SP: Ágora, 2008.

MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1975.

MORENO, Zerka. **Psicodrama de Crianças**. Petrópoles: Vozes, 1975.

TAVORA, M. T. Um modelo de supervisão clínica na formação do estudante de psicologia: a experiência da UFC. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 121-130, jan./jun, 2002.

WECHSLER, M. P. F. **Relações entre afetividade e cognição**: de Moreno a Piaget. SP: Annablume, 1998.