

Rodrigo Padrini Monteiro

Psicólogo formado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e psicodramatista pelo Instituto Mineiro de Psicodrama Jacob Levy Moreno (IMPSI). Trabalha com atendimento clínico, recursos humanos e desenvolvimento de equipes.

Psicodrama e o desenvolvimento de equipes de trabalho**Psychodrama and the development of work teams****RESUMO**

O presente artigo busca elucidar as principais contribuições do psicodrama, enquanto técnica e teoria, no processo de desenvolvimento de equipes, utilizado em empresas e dirigido a grupos de pessoas que precisam unir esforços para executar um trabalho em comum. Tendo em vista realizar o tratamento do indivíduo e do grupo, conclui-se que o psicodrama empresarial coincide com os principais objetivos de um programa de desenvolvimento: desenvolver habilidades interpessoais, diagnósticas e de tarefa.

PALAVRAS-CHAVE

Psicodrama. Equipes. Grupos. Psicodrama organizacional.

ABSTRACT

This article tries to explain the main contributions of the psychodrama, as a technique and theory, in the process of teams' development, used by companies and directed to groups who need to unite efforts to work together. In order to treat an individual and a group, we conclude that the entrepreneurial psychodrama has the same goals of a development program: develop interpersonal, diagnosis and task skills.

KEYWORDS

Psychodrama. Teams. Group. Organizational psychodrama.

INTRODUÇÃO

Há cerca de um ano, tive oportunidade de conduzir um programa de desenvolvimento de equipes em alguns setores de uma organização em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Além de conhecimentos específicos sobre equipes, utilizei muitos recursos do psicodrama e impressionei-me com sua adequação a esse contexto. O psicodrama no desenvolvimento de equipes é de grande valia; além de conhecer relatos de experiências já bem-sucedidas em livros, como “Psicodrama Empresarial” (TEIXEIRA, 2008), observei por experiência própria sua utilidade.

A experiência que será apresentada neste artigo foi obtida a partir da condução de 21 sessões, com duração média de 2 horas, com um grupo de 20 participantes ao longo de 4 meses. A prática, nomeada “Programa de desenvolvimento de equipes”, surgiu de uma demanda direcionada ao setor de Recursos Humanos da empresa e nasceu da percepção da chefia de um setor sobre o “clima pesado” de trabalho, a tensão nos relacionamentos interpessoais, a ansiedade e as deficiências na comunicação.

Em primeiro lugar, apresentaremos brevemente a base teórica utilizada. Em seguida, descreveremos o método para planejamento das atividades e do programa em si. Além disso, detalharemos técnicas e resultados obtidos por meio de exemplos de algumas sessões. Por fim, sugeriremos algumas contribuições possíveis da utilização do psicodrama em um programa de desenvolvimento de equipes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma vez conhecida a demanda, pesquisamos técnicas e teorias que poderiam nos auxiliar, ainda sem conhecimento específico do método de desenvolvimento de equipes. No entanto, ao ter acesso à teoria e ao método de Moscovici (2010), vislumbramos a possibilidade de conciliar o já conhecido Psicodrama Empresarial de Teixeira (2008) aos princípios do trabalho com equipes e, desse modo, estruturamos um modelo de atendimento ao setor que demandava auxílio.

Um programa de desenvolvimento de equipes é um programa muito utilizado em empresas, dirigido a grupos de pessoas que precisam unir esforços para realizar um trabalho em comum e resolver conflitos. Trata-se também de um espaço de estímulo ao desenvolvimento e ao crescimento pessoal e profissional. Envolve a aplicação de técnicas de dinâmicas de grupo e desenvolvimento interpessoal, sendo também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas.

Uma equipe é um grupo, mas um grupo não é necessariamente uma equipe. Existe diferença entre pessoas que trabalham juntas em um projeto e pessoas que apenas trabalham ao mesmo tempo. Uma equipe é considerada um grupo quando, ciente de seus objetivos, trabalha de forma compartilhada para alcançar esses objetivos. É bem observado que grupos existem em todas as organizações; no entanto, equipes ainda são raras (MOSCOVICI, 2010).

Munidos dos princípios básicos do desenvolvimento de equipes, buscamos explorar como o psicodrama e, especialmente, sua modalidade empresarial poderiam contribuir enquanto técnica e teoria.

O psicodrama pode ser definido como um método de intervenção que busca trabalhar os conflitos do indivíduo e do grupo, por meio de técnicas inspiradas no teatro

(MORENO, 1974; MARINEAU, 1992; GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988), Como base para utilização do psicodrama nas organizações, o Psicodrama Empresarial (TEIXEIRA, 2008) foca no trabalho, principalmente tendo como pano de fundo a teoria de Moreno (1974; 1992). No caso da clínica, por exemplo, busca-se analisar todos os papéis desempenhados pela pessoa em sua vida; já no ambiente empresarial, são apenas os papéis profissionais.

A autora aponta o “jogo dramático” e o “psicodrama restrito” – nomenclatura adotada pela autora para definir a utilização do psicodrama no ambiente empresarial que se restringe ao tratamento dos papéis profissionais – (TEIXEIRA, 2008) como ferramentas fundamentais para o trabalho com equipes e os diferencia da seguinte forma: 1) Jogo dramático – ocorre como uma atividade em grupo que utiliza técnicas do psicodrama para trabalhar situações imaginárias e personagens fictícios, vivenciando situações semelhantes às da vida profissional; 2) Psicodrama restrito – aborda cenas reais, visando ao trabalho em torno das relações estabelecidas no ambiente organizacional, porém restrito aos papéis profissionais, às situações específicas do trabalho e adequado ao ambiente organizacional (TEIXEIRA, 2008).

A aplicação do programa partiu do pressuposto de que uma equipe se organiza basicamente em dois eixos: relacionamento e tarefa-trabalho (TEIXEIRA, 2008).

O eixo do Relacionamento envolve os níveis social e emocional do grupo, ou seja, as relações estabelecidas entre os membros em sua convivência e para o desenvolvimento de suas tarefas. O eixo da Tarefa, ligado ao trabalho em si, envolve a definição da missão, da visão, dos valores e dos objetivos daquela equipe, assim como os papéis que cada um desempenha dentro do grupo. O resultado da melhoria e do avanço nos dois eixos é o aumento da produtividade, do desempenho e também o crescimento pessoal e profissional de todos os membros da equipe. Dessa forma, é possível alcançar o desenvolvimento de habilidades interpessoais, diagnósticas – autocrítica do grupo – e de tarefas.

Em suma, estruturamos a condução e o planejamento do programa com base em Moscovici (2010) e Teixeira (2008), utilizando também material teórico e prático de jogos de empresa (GRAMIGNA, 1993) e jogos para grupos (YOZO, 1996).

MÉTODO E DISCUSSÃO

Como já mencionamos, a prática foi realizada em 21 sessões, com duração média de 2 horas, com um grupo de 20 participantes de um mesmo setor de uma empresa. Utilizamos como critério para o planejamento do programa as quatro fases descritas por Moscovici (2010): preliminar, introdutória, desenvolvimento de habilidades e consolidação e acompanhamento. Por meio dessa organização, foi possível estabelecer metas, prazo para o término do processo, bem como planejar adequadamente as atividades.

Na fase Preliminar, fizemos a coleta de dados, realizada por meio de entrevista com a chefia imediata e entrevista individual com cada um dos três coordenadores indicados pela chefia do setor. A entrevista semiestruturada buscou conhecer a história da equipe, pontos fortes, pontos fracos, natureza do trabalho executado, entre outros itens, formando assim uma primeira impressão do grupo, conhecendo melhor a demanda.

Em seguida, na fase Introdutória, nos reunimos pela primeira vez com grupo todo. Foram realizadas duas sessões para o diagnóstico inicial. Na primeira sessão, apresentamos o programa, tiramos dúvidas e conhecemos a equipe. Foi aplicado um questionário individual sem identificação composto de 30 questões que avaliava a equipe – ruim, regular, bom, muito bom, ótimo – em temas como motivação, liderança, conflitos etc., além de disponibilizar espaço para críticas e sugestões. Estabelecemos o cronograma das sessões e firmamos um contrato verbal de adesão ao projeto. Na segunda sessão, realizamos uma atividade para construir o retrato do grupo. A equipe, dividida em dois subgrupos, elaborou em conjunto um cartaz com o retrato do grupo, sinalizando: 1. Imagem do grupo (representação visual); 2. *Slogan* do grupo (representação verbal); 3. A maior qualidade do grupo; 4. O maior defeito do grupo; 5. O que é proibido no grupo; 6. O que é valorizado no grupo; 7. Um nome para o grupo. Depois de duas sessões, cruzamos os diversos pontos de vista da equipe e revelamos as qualidades e os defeitos do grupo.

Elaboramos assim um plano de desenvolvimento da equipe, apresentando os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos. Esse plano foi apresentado à equipe e assim foram definidos em conjunto os temas que serviram de base para a próxima fase, sendo: comunicação, resolução de conflitos, relacionamento e alinhamento de metas e objetivos.

Na fase de Desenvolvimento de habilidades, ao longo de 17 sessões, realizamos exercícios e atividades, aliando teoria com a prática, com base nos temas definidos na fase anterior. Buscou-se, dessa forma, desenvolver a equipe por meio de intervenções específicas e adequadas aos conteúdos abordados.

Nesse momento, foi importante ressaltar a conciliação entre o método de desenvolvimento de equipes (MOSCOVICI, 2010; GRAMIGNA, 1993), o psicodrama (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988) e sua modalidade empresarial (TEIXEIRA, 2008). Para todas as sessões grupais desde o início do programa, utilizamos a estrutura tradicionalmente adotada em sessões com grupos em psicodrama, ou seja, aquecimento, dramatização, compartilhamento e processamento.

Seguindo essa estrutura, adequamos a ela todas as técnicas utilizadas, como: jogos, textos, vídeos, exercícios de avaliação, dramatizações e discussões em grupo. Dessa forma, utilizamos como referencial de condução do programa as fases de Moscovici (2010) e para cada sessão, a estrutura normalmente adotada no Psicodrama.

Depois de finalizar a prática na fase de Consolidação e acompanhamento, verificamos, em duas sessões, a consolidação das habilidades desenvolvidas, reformulando necessidades da equipe e contratando um acompanhamento do grupo por um tempo determinado, em sessões bimestrais.

Para fins de compreensão de como o psicodrama foi utilizado em conjunto com os demais métodos estudados, escolhemos relatar uma sessão valiosa com o grupo citado, apresentando brevemente a atividade realizada e os resultados obtidos.

Relato – sexta sessão da equipe – em uma sessão da fase de Desenvolvimento de habilidades, em que tínhamos como objetivo reavaliar as metas do grupo e realizar o diagnóstico da situação atual e da situação ideal, trabalhamos com metáforas e criação de cenas.

Após um aquecimento que estimulou a equipe a refletir sobre o que havia sido trabalhado até aquele momento – comportamentos, pontos fortes e pontos fracos do grupo – foi explicado como trabalhar com essas metáforas. É importante ressaltar que, desde as primeiras sessões, foram apresentados ao grupo conceitos básicos do

psicodrama, da construção de cenas e dramatizações, bem como as técnicas mais utilizadas. Depois de ter participado de sessões com dramatizações, a equipe já estava orientada sobre como trabalhar com cenas.

Quanto à metáfora da situação atual/real do grupo foi dada as seguintes orientações: dividimos o grupo em dois subgrupos, pedimos que criassem, com base no que pensaram, uma metáfora da situação atual do grupo e que montassem uma forma de representá-la em uma cena-escultura em movimento para o outro subgrupo. Após cerca de 10 minutos de preparo, os dois subgrupos se apresentaram. Ao longo das cenas, fizemos intervenções psicodramáticas (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988), congelando e pedindo solilóquios – dar voz ao sentimento, pensar em voz alta – dos participantes, além de realizar inversões de papéis – troca de papel, ou seja, colocam-se um no lugar do outro – e duplos – dar voz ao sentimento, falando em voz alta o que a pessoa não conseguiu expressar.

Em seguida, solicitamos uma metáfora da situação ideal do grupo: pedimos aos mesmos subgrupos que discutissem e criassem uma cena-escultura da situação ideal do grupo.

Algumas das cenas criadas: 1ª) Todos seguram espadas e em conjunto as empunham para o alto, gritando: “Um por todos, todos por um”; 2ª) Uma pessoa está no chão. Uma outra tenta carregá-la, mas não consegue. Outro tenta ajudá-la e assim por diante, todos vão até a pessoa para tentar carregá-la. Com a chegada do último, todos conseguem carregar a pessoa e a trazem até o canto da sala.

Após as apresentações, pedimos que o grupo formasse um círculo e então compartilhamos sobre as cenas, questionando impressões, ressonâncias, sentimentos que surgiram ao longo da dramatização. Solicitamos então que a equipe respondesse: em que as metáforas apresentadas poderiam contribuir com o trabalho deles?

Quanto aos resultados obtidos, observamos que essa sessão foi realizada em um momento no qual existia uma ameaça real de saída da chefia atual da equipe, o que gerou grande ansiedade no grupo. No momento de compartilhar, o grupo levantou essa situação e conseguiu identificar nas cenas criadas o movimento existente na equipe, ou seja, de se proteger e buscar a união diante de uma ameaça externa de mudança – a troca da chefia.

As cenas despertaram no grupo a importância da união e a importância de expressar a ansiedade de cada um para os demais, compartilhando o sentimento comum. Uma participante ilustrou o momento com a imagem de uma colmeia: quando começam a destruí-la, a primeira reação das abelhas é proteger a casa e a abelha rainha – o líder. Todos os participantes concordaram e enfatizaram a importância da sessão para o fortalecimento do grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o psicodrama, assim como sua aplicação empresarial, coincide com os principais objetivos de um programa de desenvolvimento de equipes e configura-se como ferramenta de grande utilidade para a compreensão dos processos grupais, assim como na condução das atividades práticas.

Por tratar-se de uma linha de trabalho basicamente relacional, o psicodrama trabalha a todo momento com os indivíduos em relação, enfatizando o grupo, o que proporciona ao longo do trabalho o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos participantes, que passam a experimentar com frequência atividades em grupo.

Quanto ao desenvolvimento de habilidades diagnósticas, ou seja, para que o grupo passe a se autodiagnosticar futuramente e resolver seus próprios problemas, o psicodrama contribui também, por meio das técnicas utilizadas nas cenas – como duplo e inversão de papéis – que mobilizam a observação do próprio comportamento e dos sentimentos, com as oportunidades de compartilhamento e processamento, nas quais o grupo terá a oportunidade de falar de si e analisar seu próprio processo de relação.

Por último, quanto ao desenvolvimento das habilidades de tarefa, contribuiu na medida em que as dramatizações buscaram abordar situações profissionais, trazendo à tona tanto questões específicas do trabalho como outros aspectos envolvidos, como comunicação, postura da liderança, colocar-se no lugar do outro etc.

A criação de imagens do grupo, de pequenas histórias e o próprio processo de construção da cena (cenário, enredo, personagens, título etc.) faz que o grupo vivencie momentos de trabalho conjunto, em um ambiente observado e aquecido para a análise dos processos do grupo. Além disso, as equipes observam semelhanças entre a construção das cenas e algumas reuniões de trabalho, por exemplo. O psicodrama auxilia à medida que estimula o ato espontâneo, trazendo a percepção de cada um sobre os conflitos do grupo para a discussão compartilhada. Além disso, por meio das cenas, é possível desmitificar condutas profissionais e estimular a diversidade. Em contato posterior com participantes dos programas já concluídos, é comum ouvir relatos de cenas e papéis desempenhados como as mais significantes passagens do processo. A cena potencializa a capacidade de mudança do grupo e estimula sua transformação.

É fundamental acreditarmos no poder dos grupos e na colaboração e na cooperação como ferramentas indispensáveis para se criar soluções coletivas para problemas coletivos. A habilidade de trabalhar em equipe é essencial e será cada vez mais. Para além do campo empresarial, precisamos sempre reaprender a nos relacionar, questionar nossa autossuficiência e duvidar de resistências particulares ao trabalho em equipe. O psicodrama ajuda alcançar esse objetivo.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, C. S.; WOLFF, J. R.; ALMEIDA, W. C. de. **Lições de psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno.** São Paulo: Agora, 1988.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de empresas.** São Paulo: Makron Books, 1993.

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

MORENO, J. L. **Psicoterapia de grupo e psicodrama.** São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1974, p.19-26.

_____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e Sociodrama – v. 1. Goiânia: Dimensão, 1992, p. 147-154.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 13ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

TEIXEIRA, T. M. **Psicodrama empresarial: o que, por quê, como fazer.** Belo Horizonte: Santa Clara, 2008.

YOZO, R. Y. K. **100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas.** São Paulo: Ágora, 1996.

Rodrigo Padrini Monteiro
Av. Joaquim José Diniz, 20
Ap. 507 – bl. 5 – Bairro Fernão Dias
Belo Horizonte, MG
CEP 31910-520
rodrigopadrini@gmail.com

Recebido: 13/05/2014

Aceito: 10/07/2014