

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**



ARACELI DE ANDRADE MATOS

**PSICOLOGIA APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS: UMA
VISÃO SOCIONÔMICA DO TREINAMENTO DE LIDERANÇAS**

**Aracaju – SE
2008**

ARACELI DE ANDRADE MATOS

**PSICOLOGIA APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS: UMA
VISÃO SOCIONÔMICA DO TREINAMENTO DE LIDERANÇAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de
Especialista em Gestão
Estratégica de Pessoas.

Orientador: Professora
Rosângela Farias Barreto

Aracaju – SE
2008

ARACELI DE ANDRADE MATOS

**PSICOLOGIA APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS: UMA
VISÃO SOCIONÔMICA DO TREINAMENTO DE LIDERANÇAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Nome completo do Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008.

AGRADECIMENTOS

“Ninguém é bom ou excelente apenas sozinho: há sempre alguém, um referencial, um suporte, uma estrutura, que incentiva e impulsiona para a realização. Ninguém constrói nada sozinho, mesmo que acredite nisso!” Autor Desconhecido

Ao meu grande amor, Rui Emanuel, pela cumplicidade, companheirismo e por me fazer acreditar que posso tornar meus sonhos, realidade.

Ao meu “filhote” Loop, que com toda sua “inteligência” de viver, fez com que meus dias se tornassem mais cheios de graça. Obrigada pela fidelidade, pelo amor incondicional e por todos os momentos de companhia.

Aos sujeitos / participantes desta pesquisa. Sem vocês não conseguiria realizar este tão sonhado trabalho. Obrigada pela disponibilidade e boa vontade que todos vocês demonstraram.

“Sê espontâneo! Anima-te a criar! Não tomes a minha obra como dogma, porque estarás traindo a sua essência; toma-a como encontro, transforma-a, não as deixe morrer nas garras da conserva cultural!” Moreno, 1975

“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito... Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas graças a Deus, não somos o que éramos.” Martin Luther King

RESUMO

O presente trabalho apresenta como proposta, verificar a contribuição da Psicologia à Gestão de Pessoas nos processos de reflexão e recriação de atitudes voltadas para o Treinamento e Desenvolvimento do papel profissional de líder no cenário da realidade empresarial. Primeiramente, no Capítulo 1, é feita uma explanação do referencial teórico que aborda os conceitos fundamentais da Socionomia, da Psicologia Organizacional e do Trabalho, versa, também, sobre a Socionomia no ambiente organizacional e, por fim, retrata a importância da liderança no perfil gerencial. O Capítulo 2, é dedicado à metodologia do presente estudo e a natureza desse trabalho conduziu-nos à pesquisa-ação. Em seguida, o capítulo 3 cuida da apresentação dos encontros e o Capítulo 4, aborda a discussão da pesquisa, buscando articular o referencial teórico apresentado no Capítulo 1 ao processo grupal.

Palavras-Chave: Psicologia, Gestão de Pessoa, Liderança e Treinamento.

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS	8
I. INTRODUÇÃO	9
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
1. SOCIONOMIA	11
1.1. SEU CRIADOR	11
1.2. O CONTEXTO PARA A CRIAÇÃO	15
1.3. O QUE É A SOCIONOMIA	19
1.4. DIVISÃO DO PROJETO SOCIONÔMICO	23
1.5. TRABALHOS COM GRUPOS	31
2. A PSICOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO	35
2.1. CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA	35
2.2. PRÁTICAS DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	37
3. SOCIONOMIA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: UM ENCONTRO POSSÍVEL	40
4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO PERFIL GERENCIAL	45
III. METODOLOGIA	49
1. DADOS SOBRE O LOCAL DA PESQUISA	49
2. SUJEITOS DA INVESTIGAÇÃO	50
3. INSTRUMENTOS	51
4. PROCEDIMENTOS	53
IV. APRESENTAÇÃO DOS ENCONTROS	55
V. DISCUSSÃO DA EXPERIÊNCIA	66
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das Características dos Participantes	50
Quadro 2 - Resultado da Dinâmica do Crachá	55
Quadro 3 - Resultado da Dinâmica do Papel	56
Quadro 4 - Expectativas com Relação ao Treinamento	57
Quadro 5 - Esculturas que Representam o Início Profissional	59
Quadro 6 - Resultado Da Atividade Prática – Feedback	63
Quadro 7 - Escultura Representando Sentimento Após Treinamento	64
Quadro 8 - Sentimento Enquanto Membro da Escultura Coletiva – A Importância de um Líder.....	64

I. INTRODUÇÃO:

A mudança, hoje, faz parte do cotidiano organizacional, e os trabalhadores, em todos os níveis hierárquicos, precisam estar preparados para responder aos seus desafios. Afinal, o sucesso da empresa representa o sucesso profissional de cada um, seja por meio do reconhecimento da mesma ou por uma possível recolocação no mercado de trabalho. Portanto, entre as novas habilidades requeridas pelas organizações, a inovação e a criatividade passaram a ser elementos essenciais ao processo de escolha de seu corpo funcional.

Entendemos que o desenvolvimento profissional não deve estar vinculado somente às necessidades organizacionais, mas principalmente às necessidades individuais, de crescimento e aprimoramento como ser humano, integrado, capaz de produzir, sentir e tomar decisões em relação à própria vida, pessoal e profissional.

Nesse escopo, norteamos o processo de investigação realizado, que fundamenta a parte teórica e empírica deste trabalho.

A justificativa para a execução do trabalho delineou-se a partir da necessidade de se repensarem as formas de atuação enquanto líder no âmbito profissional, ou seja, onde e como estão ocorrendo ações cristalizadas, fundamentadas em preceitos de uma conserva cultural estabelecida e quase nunca questionadas, gerando desta forma, respostas padronizadas que, vez por outra, alcançam ou não a finalidade a que se propõem.

Este trabalho procurou estudar a Socionomia como alternativa metodológica ao Treinamento e Desenvolvimento do papel de líder, considerando a importância desse papel perante os desafios presentes nas organizações.

O espaço que a Socionomia cria é protegido, e nele as pessoas podem experimentar formas novas e diferentes de atuação profissional, sendo levadas a refletir sobre as questões angustiantes que estão sendo vivenciadas na empresa e procurar, juntas, alternativas adequadas às suas realidades. O grupo propicia o continente necessário às trocas sobre dúvidas, perplexidades, medos, comuns a quase todos os seres humanos produtivos.

O presente trabalho buscou desenvolver e explicitar, nos sujeitos da pesquisa, suas melhores habilidades e características, suas potencialidades, seus talentos e, naturalmente, aprimorá-los, bem como, reconhecer suas oportunidades de melhoria e buscar minimizá-las. Porém, essa tarefa envolve, primeiramente, o autoconhecimento, indispensável a um desenvolvimento pessoal e profissional.

O Capítulo 1 trata do referencial teórico que aborda os conceitos fundamentais da Socionomia, da Psicologia Organizacional e do Trabalho, versa, também, sobre a Socionomia no ambiente organizacional e, por fim, retrata a importância da liderança no perfil gerencial.

Para a realização da investigação foi constituído um grupo de pesquisa em uma empresa, cuja caracterização está apresentada no Capítulo 2, dedicado à metodologia do presente estudo e a natureza desse trabalho conduziu-nos à pesquisa-ação.

O capítulo 3 cuida da apresentação dos encontros e o Capítulo 4, aborda a discussão da pesquisa, buscando articular o referencial teórico apresentado no Capítulo 1 ao processo grupal.

Nossa proposta é verificar a contribuição da teoria moreniana, da Psicologia Organizacional e da Liderança nos processos de reflexão e recriação de atitudes voltadas para o Treinamento e Desenvolvimento do papel profissional de líder no cenário da realidade empresarial.

Acreditamos que através da Socionomia, seja possível o estudo teórico e prático do desenvolvimento profissional, para que se efetive uma ampliação da percepção do indivíduo através das vivências e reflexões no próprio papel (questionando-o inclusive) e no de seus complementares.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

1. SOCIONOMIA:

1.1. SEU CRIADOR:

A data de nascimento de Jacob Levy Moreno era dada como 20 de maio de 1892. Ele próprio duvidava disso, acreditando ter nascido em 1889 ou 1890. Hoje em dia, existe a confirmação de que nasceu em 1889, na cidade de Bucareste, Romênia (FONSECA, 1980).

Sua família, de judeus serfadistas de origem turca, emigrou para Viena por volta de 1895, quando ele tinha seis ou sete anos. Foi o primeiro dos seis filhos do casal, três homens e três mulheres (KNOBEL, 2004).

Os pais de J. L. Moreno eram muito diferentes. Moreno Nissim Levy, quando não estava viajando, levava uma vida social muito ativa longe de casa, da mulher e dos filhos. Falava pouco, mas mantinha a autoridade, *“ficava fora da cidade um bocado e era um mistério para os filhos que o temiam tanto quanto o admiravam”* (MARINEAU, 1989, p. 27).

Paulina Iancu era calorosa, afetuosa e socialmente ativa. Tinha prestígio na comunidade, como mulher poliglota e bem educada para a época e, de certo modo, até refinada. Embora fosse judia serfadim, estava muito próxima dos valores cristãos por leituras do Novo Testamento e por influência das freiras da escola católica. Seu herói, que deveria tornar-se modelo de Moreno, era Jesus Cristo. Ao mesmo tempo, era supersticiosa: consultava ciganas com frequência, acreditava em adivinhação de sonhos e na sorte (*Ibid*, 1989).

Jacob Levy Moreno era o primogênito e o preferido de sua mãe. Com apenas um ano de idade sofreu um sério ataque de raquitismo e aparentemente ficou parálítico. Desenganada pelos médicos, foi abordada por uma cigana que receitou ao pequeno Moreno, banho de sol ao meio-dia, sentado na areia. (RAMALHO, 2002).

A cigana, apontando o dedo para a criança, acrescentou a seguinte profecia: *“Chegará um dia em que esta criança se tornará um grande homem. Chegará gente de todo o mundo para vê-lo. Ele será um homem sábio e bondoso”* (MARINEAU, 1989, p. 27).

Aos quatro anos, improvisou com seus amigos um jogo de ser Deus. Para isso, construíram um “céu”, empilhando uma série de cadeiras sobre a mesa, até chegar ao teto. Todas as crianças ajudaram o menino Moreno a subir na cadeira mais alta para desempenhar o papel de Deus. Os amigos desempenhavam os papéis de anjos. De repente, um dos meninos perguntou: *“Por que você não voa?”* Possuído pelo seu papel, tentou voar, lançando-se ao espaço e fraturando o braço direito na queda (FONSECA, 1980).

Percebemos que a origem de todo seu escopo teórico-prático começou a ser vivido por ele em sua infância – quando costuma “brincar de Deus” com outras crianças ou estimulava-as a serem criadoras dos seus próprios jogos, histórias e brincadeiras (PIRES, 2003).

A saúde do pequeno Jacob aumentava e a mãe lhe dava atenção especial, mas o casal ainda estava passando por problemas financeiros. À época, Jacob tinha cinco anos, três irmãos e sua família se mudara quatro vezes. A situação econômica era difícil em Bucareste e, em 1895 ou 1896, Moreno Nissim aproveita a oportunidade para se mudar para a Áustria, a fim de trabalhar numa companhia cujos escritórios tinham sede em Viena (MARINEAU, 1989).

Jacob Levy Moreno, viveu em Viena onde lançou as bases de seu constructo teórico, numa época em que as idéias de Freud, o pai da Psicanálise, já permeava vertiginosamente por toda a Europa e em toda sua vida, teve uma forte ligação com as questões sociais (KHOURI, 1996).

Por volta de 1905, a família mudou-se para Berlim. Moreno Nissim, começara um novo empreendimento comercial. Jacob estava com 14 anos, muito ocupado com seus próprios projetos e amigos. Mudou-se para Berlim apenas para descobrir, depois de três semanas, que não suportava afastar-se de Viena. Depois de uma discussão com os pais, teve permissão para voltar e viver com amigos da família (MARINEAU, 1989).

Em torno de 1906, os pais de Moreno se separam, abalando-o emocionalmente. *“O jovem Moreno, adolescente, desprotegido, ressentido e revoltado, passou a cuidar de si, mantendo-se como professor particular, negando-se a morar com familiares”* (RAMALHO, 2002, p. 23).

Entre 1907 e 1910, Moreno se uniu a outros jovens com os mesmos ideais de ajuda mútua e ao próximo e fundaram a “Religião do Encontro”. Encontro este que se expandia ao contato físico pois vinha carregado de toda história de vida compartilhada em cada momento de ligação entre as pessoas; isto é, na busca pela vinculação pessoal, na troca de experiências subjetivas e objetivas, na religião dessas pessoas sob formas mais espontâneas e criativas (PIRES, 2003).

Foi nesta época que Moreno escreveu o poema “Convite ao Encontro”:

(...) um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face.
E quando estiveres perto, arrancar-te-ei os olhos e coloca-los-ei no lugar dos meus;
E arrancarei meus olhos para colocá-los no lugar dos teus;
Então ver-te-ei com os teus olhos
E tu ver-me-ás com os meus (...) (MORENO, 1987, p. 9)

Em 1909, Moreno entrou para a faculdade de medicina em Viena, tornou-se médico psiquiatra. Paralelamente às atividades acadêmicas, dedicava-se ao teatro e à comunidade. A ação, o viver e o experienciar são traços marcantes na sua trajetória (FORMIGA, 2003).

Moreno encontrou nos escritos religiosos, filosóficos, poéticos, teatrais, pedagógicos, médicos, sociológicos, científicos e no cotidiano de sua vida, sua maneira de pertencer ao mundo. O que fez alguns autores retratá-lo como possuidor de *“um humor irreverente; algo entre o imaginativo e o irônico, de difícil assimilação, que fazia sorrir o espírito ao alcançar luz sobre o absurdo”* (ALMEIDA, 1991, p. 16).

A partir de 1908, maneja técnicas grupais que posteriormente dariam origem à psicoterapia de grupo, à sociometria e ao Psicodrama. São históricos, hoje, seus jogos de improviso com grupos de crianças, nas praças de Viena (FONSECA, 1980).

Em 1912, Moreno, quando era estudante da Faculdade de Medicina e interno da Clínica Psiquiátrica de Viena, conheceu Freud. Nesse encontro com o famoso pai da Psicanálise, demonstrou toda a sua arrogância:

O Dr. Freud tinha acabado de fazer a análise de um sonho telepático. Enquanto os estudantes se alinhavam, ele perguntou qual era minha atividade. Respondi-lhe: “Bem, Dr. Freud, comecei no ponto em que o senhor desistiu. O senhor atende as pessoas no ambiente artificial de seu consultório. Eu as encontro nas ruas, em suas casas, no seu ambiente natural. O senhor analisa seus sonhos e eu tento estimulá-las a sonhar de novo. Eu ensino às pessoas a representar Deus (...)” O dr. Freud olhou para mim como se estivesse perplexo e sorriu (MORENO, apud MARINEAU, 1989, p. 44).

Em 1914, realizou um trabalho com as prostitutas vienenses utilizando técnicas grupais, conscientizando-as de sua situação, o que favoreceu a organização de uma espécie de sindicato:

Nossas visitas não eram motivadas pelo desejo de “melhorar” ou “analisar” essas mulheres... Queríamos dar às prostitutas uma nova significação, de tal maneira que pudessem “aceitar-se a si mesmas”... O segredo consistia em animar as moças a serem o que eram: prostitutas. Éramos otimistas (MORENO, 1987, p. 182).

Por volta de 1915, primeiro como estudante de medicina adiantado em fim de curso e depois como jovem médico, trabalhou num campo de refugiados. Na verdade, trabalhou em dois campos, um na Áustria e outro na Hungria. *“Seu trabalho no campo austríaco de Mittendorf é de especial interesse e pode ser visto como um prelúdio ao desenvolvimento da sociometria”* (MARINEAU, 1989, p. 55).

Realiza grupos de encontro, nos quais os principais problemas que afligem essas pessoas podem ser levantados e debatidos. Depois das discussões acirradas e sérias sobre questões de relacionamento, rivalidades e ressentimentos entre elas, cantam e dançam. Ali se associam: *“assistência prática, compartilhamento emocional dos problemas com momentos de alegria,*

espontaneidade e descontração, em um estilo de vida que ele chama de existencialismo heróico” (KNOBEL, 2004, p. 43).

Em 1917, concluiu o curso de Medicina, optando de início pela clínica geral por ser averso à Psiquiatria tradicional, da forma como esta era conduzida. Então, preferiu ser médico de família e do trabalho, adotando uma visão psicossomática (RAMALHO, 2002).

Por volta de 1918, publicou uns poucos artigos e estava então procurando um veículo para suas idéias. De fato, a publicação do *Daimon* não fez aparecer nenhuma obra nova importante de Moreno, excetuando *As Palavras do Pai*, em 1920. Mas o jornal deu-lhe um público e uma plateia que antes jamais tivera (MARINEAU, 1989).

Em 1921, funda o “Teatro da Espontaneidade”, descobrindo a ação terapêutica da dramatização, através do célebre “caso Bárbara”. Não só as bases do Psicodrama surgem, como, também, nasce a abordagem terapêutica do casal e da família. A partir daí, formula definitivamente, suas idéias psicodramáticas. “*O teatro da espontaneidade se transforma no teatro terapêutico e este, no Psicodrama*” (FONSECA, 1980, p. 3).

Em abril de 1922, alugou o Kmödienhaus. A meta de Moreno era provocar o público para um debate sobre o futuro da Áustria. Pelo anúncio no jornal e a data escolhida, não fica claro se Moreno pretendia realmente que a noite fosse algo sério ou não. “*Afinal de contas, o dia 1º de abril é o dia da mentira!*” (MARINEAU, 1989, p. 80).

Já por volta de 1925, o teatro da espontaneidade perdia seus clientes habituais, que se desinteressaram desse tipo de proposta. Além disso, dois de seus ex-pacientes haviam cometido suicídio, sendo um deles, George, o que, apesar de fazer parte do ofício médico, abalara muito Moreno (KNOBEL, 2004).

Nesta época, Moreno estava numa situação difícil. Ainda que em certo sentido tivesse conseguido se estabelecer, a Áustria não era um país em que pudesse se sentir completamente à vontade ou obter grande sucesso e atuava cada vez menos como médico. O dinheiro ganho destinava-se aos seus arriscados projetos editoriais, e suas dívidas aumentavam cada vez mais, levando Moreno a se isolar. Foi nesse contexto que tomou a decisão de emigrar para os Estados Unidos (MARINEAU, 1989).

Emigra para os Estados Unidos em busca de maiores oportunidades financeiras, sob o pretexto de patentear um invento seu (aparelho que foi precursor do gravador), apoiando-se no irmão William, que já havia emigrado antes dele. Nos primeiros cinco anos no novo país, passou por momentos financeiros difíceis e de “*intensa reflexão, até obter o reconhecimento de seu título de médico e, assim, poder trabalhar e expor suas idéias inovadoras*” (RAMALHO, 2002, p. 31).

O termo “Psicoterapia de Grupo” é introduzido por ele no meio científico em 1931, em sua primeira participação em uma reunião da Associação Psiquiátrica Americana. Neste tempo, também inaugura o Teatro do Improviso e publica a revista *Improptu* (Improviso), primeira do gênero sobre o assunto (*Ibid*, 2002).

Em sua fase americana contribuiu com muitos conceitos férteis relativos à dinâmica grupal enfatizando as idéias de interação social, de “átomo social”, de espontaneidade e as possibilidades dramáticas (psicológicas e sociais) latentes em todo grupo (MARTÍN, 1996, p. 8).

Em 1934, Moreno publicou *Quem sobreviverá?* Este livro foi e ainda é um monumento à sociometria e apresenta a filosofia de Moreno no que toca ao lugar ocupado pela criatividade e pela espontaneidade na vida de uma pessoa. Sua tese é a seguinte: “*sobreviverá quem em última instância puder criar*” (MORENO, apud MARINEAU, 1989, p. 122).

Em 1936, Moreno muda-se para Beacon House (Nova York) e constrói um sanatório e o primeiro Teatro de Psicodrama, onde, até 1982, funcionou o Centro de Formação de Profissionais em Psicodrama. Também aí se realizavam, sob a sua direção, sessões semanais de Psicodrama Público (RAMALHO, 2002).

De fato, as idéias morenianas que sustentam os seus métodos psicoterapêuticos foram, em grande parte, desconhecidas e ignoradas, mesmo em 1959, quando Moreno, tomando consciência da gravidade da situação, reclama uma filosofia terapêutica, dizendo: “*O tempo e a investigação ulteriores mostrarão se os meus métodos podem ser aplicados, de forma eficaz, sem que meus fundamentos teóricos sejam aceitos*” (MORENO apud MARTÍN, 1996, p. 9).

Em seus últimos anos de vida, dedicou-se a manter diálogos com terapeutas de outras linhas, a fim de esclarecer os fundamentos de sua proposta como pesquisador e psicoterapeuta. Sua morte se dá em 14 de maio de 1974, com 85 anos de idade. Seu último pedido foi que, em sua sepultura, fosse inscrita a frase: “*Aqui jaz aquele que abriu as portas da psiquiatria à alegria*” (MORENO apud RAMALHO, 2002, p. 36).

1.2. O CONTEXTO PARA A CRIAÇÃO:

Todas as características do modo de ser e estar no mundo de Moreno, foram afloradas pelo próprio contexto histórico em que a Europa se ressentia, com a detonação da Primeira Guerra Mundial em 1914 (PIRES, 2003).

Historiadores como Hobsbawm, que se debruçam para compreender e buscar iluminar os fatos transcorridos à época, costumam sinalizá-lo como uma “*Era de Catástrofe*” que se processou a partir de 1914, até depois da Segunda Guerra Mundial (HOBBSAWM, 1995).

Para esse historiador:

A Primeira Guerra Mundial assinalou o colapso da civilização (ocidental) do século XIX. Tratava-se de uma civilização capitalista na economia; liberal na estrutura legal e constitucional; burguesa na imagem de sua classe hegemônica característica; exultante com o avanço da ciência, do conhecimento e da educação e também com o progresso material e moral; e profundamente convencida da centralidade da Europa, berço das revoluções da ciência, das artes, da política e da indústria e cuja economia prevalecia na maior parte do mundo (...) (*Ibid*, p. 16).

Moreno escreveria a propósito:

Quando vi reduzida a cinzas a orgulhosa casa do homem, na qual ele havia trabalhado durante dez mil anos para conferir-lhe a solidez e o esplendor da civilização ocidental, o único resíduo que detectei em meio às ruínas, prenhe de promessas, foi o “espontâneo-criativo” (MORENO, 1984, p. 17).

Nesse contexto histórico e sob fortes influências contidas nos textos religiosos, Moreno convenceu-se de que a ação e a experiência eram as melhores mestras. O ato da criação dar-se-ia na prática (PIRES, 2003).

Para Moreno, criar, significava algo mais que uma subjetividade inesgotável ou indecifrável, fruto da ação divina; ao contrário, sentia e procurava viver este enigma na realidade, em seu sentido humanitário, em sua casa com a família, na comunidade, nos espaços públicos, à medida que ia ao encontro de outras pessoas: “*um lugar indeterminado, num tempo indeterminado*” (MORENO, 1987, p. 9).

A partir de uma leitura mais filosófica, o “*convite moreniano é uma espécie de convocação, é apelo à sensibilidade do próximo. É convite para a vivência simultânea*” (GONÇALVES et alii, 1988, p. 52).

É notória, também, a influência da Filosofia na vida e obra de Moreno. Portanto, descrever-se-á, de forma breve, alguns dos principais filósofos, nos quais encontram-se semelhanças com o criador da Socionomia.

- Kierkegaard (1813 – 1855):

O otimismo que transborda nos escritos de Moreno é antagônico ao horror, à necessidade, à angústia e ao pecado que porejam em Kierkegaard. No entanto, mais profundamente, aos dois preocupa uma existência autêntica, vivida, em que haja lugar não só para a lei da razão e para o senso comum, mas também para o irracional e para a loucura, porque é vida. E Moreno admitiria o paradoxo e o absurdo de Jó e de Abraão com que Kierkegaard se identifica. No Psicodrama, no cotidiano e na problemática da vida, cabem as marginalidades da existência, não menos

humanas, e cabem até os delírios patológicos do esquizofrênico. *“Tudo é existencial e não só cabe e se expressa, mas até se requer no Psicodrama Moreniano”* (MARTÍN, 1996, p. 20).

A filosofia psicodramática entrou em cena por volta de 1920, contrariando as valorações psicanalíticas e proporcionando às forças criativas não dirigidas e anárquicas. Mostra-se um ajuste positivo e um ponto de ancoragem, através de: 1) declarar normal o patológico e proporcionar todas as formas de comportamento patológico um mundo *sui generis*; 2) proporcionar a todas as formas subjetivas de existência, inclusive à profética e à desviada do normal, um lugar em que se possa realizar e, casualmente transformar-se, ao abrigo das restrições da cultura dominante (MORENO, 1987).

Também Moreno vive, como Kierkegaard, um profundo sentimento religioso fundamentado na Bíblia e, igualmente a ele, encontra nos santos, modelos ou metas de vida (MARTÍN, 1996).

Segundo Kierkegaard, *“Cristo veio para sentir. É o Deus que passa pela experiência. Não pode ser compreendido pelo sistema da Razão, só pelo sistema da experiência”*. Para ele, *“não se pode conceituar a existência humana, ela está acima de qualquer racionalidade ou análise. A experiência humana é irredutível”* (KIERKEGAARD apud RAMALHO, 2004, p. 2).

- Nietzsche (1844 – 1900):

É um desconstrutor de sistemas, buscando perceber que, atrás destes, há sempre outra coisa. Resgata as pulsões, a libido, por trás das verdades científicas postas. Demoliu os sistemas filosóficos e não colocou outro no lugar, pois desejou mesmo deixar à luz da realidade emergente escondida pelos sistemas. *“Sua função foi mostrar a realidade, desconstruindo as camisas de força lógicas, evidenciando os fatos que são encadeados dentro de um sistema lógico e racional”* (RAMALHO, 2004, p. 3).

Para Nietzsche, assim como para Moreno, as verdadeiras razões não são lógicas, mas afetivas. Nietzsche, acredita que o homem sempre buscou a verdade, através de dois veículos: a razão (ciência) e a fé. E afirma: *“Não me interessa colocar mais um sistema da verdade. O que importa agora é: por que o homem tem vontade de alcançar a verdade?”*. Assim, sua Filosofia é perspectivista, onde tudo vale, a partir do ângulo que se considera. É relativização, obrigando uma circularização constante do seu objeto de estudo (NIETZSCHE apud RAMALHO, 2004, p. 3).

- Bergson (1859-1938):

Defende saudavelmente, que o filósofo deve aproximar-se da realidade tal como é em si, e não tal como se nos apresenta; quer chegar ao originário (MARTÍN, 1996, p. 17).

Bergson afirma, *“volto à visão direta das coisas, para além de todos os símbolos figurativos; desço às profundezas íntimas do ser para surpreender suas pulsações de vida, em*

sua qualidade pura; a sua respiração interior em seu ritmo mais secreto” (BERGSON, 1932, p. 23).

Também Moreno busca surpreender as coisas no momento privilegiado do nascer (Filosofia do Momento¹), do seu começar, “*do engendrar-se, antes do que o pensamento, a palavra ou a cultura os fossilizem e as transformem numa lembrança histórica e vazia (Conserva Cultural²)*” (MORENO apud MARTÍN, 1996, p. 17).

Para Moreno,

Pode-se conceber uma atitude completamente oposta; consistiria em entrar na vida mesma, como diretor de cena, a fim de criar uma técnica que, apoiando-se no presente imediato, seguisse a direção de uma evolução espontânea e criadora, a própria direção da vida e do tempo (MORENO, 1987, p.75).

Para Bergson nessa busca da natureza “em si” o maior impedimento, vem da palavra e da ciência definitiva que nos obrigam a olhar-nos e a olharmos em torno de nós com o olhar de outros, dos que nos precederam, dos que fizeram a linguagem e, com ela, o pensamento que divide a realidade em compartimentos estanques, estáticos e eternos (MARTÍN, 1996).

Moreno afirma ainda que,

O homem é algo mais do que um ente psicológico, biológico, social e cultural; é um ente cósmico... Porque, o bem é co-responsável por todo o universo, por todas as formas de ser e por todos os valores, ou sua responsabilidade não significa absolutamente nada ... Além da ‘vontade de viver’ de Schopenhauer, da ‘vontade de domínio’ de Nietzsche e da ‘vontade de valer’ de Weininger, proponho eu, a ‘vontade do supremo valer’. A partir daí, apresento a hipótese de que o cosmo seja a primeira e última existência e o valer supremo (MORENO, 1959, p.47).

Moreno concede a Bergson um mérito que, ao ser concedido por ele, pode-se qualificar como declarado elogio: “*o ter sabido aproximar-se do curso da vida a partir da espontaneidade, numa época em que predominavam as ciências positivas*” (MARTÍN, 1996, p. 18).

Henri Bergson teve o mérito imortal de ter sido o primeiro a lançar a idéia de espontaneidade nos *Données immédiates* e em sua doutrina do *élan vital*. Porém, em Bergson, esta idéia permanece no plano metafísico. Já o Psicodrama e o Sociodrama “*fizeram descer do céu a terra, os conceitos de espontaneidade e de criatividade*” (MORENO, 1987, p.6).

1. Considera-se na Filosofia do Momento, a priorização do aqui-e-agora.

2. Entende-se por conserva cultural o produto acabado de um esforço criativo. Envolve um processo espontâneo-criador, desde a ação inicial até a sua finalização, onde já está cercado de valores e regras sociais.

- Buber (1878 – 1965):

Para Buber, relação é reciprocidade,

Meu Tu atua sobre mim, assim como, eu atuo sobre ele. Nossos alunos nos formam, nossas obras nos edificam. Quanto aprendemos com as crianças e com os animais! Nós vivemos no fluxo torrencial da reciprocidade universal, irremediavelmente encerrados nela (BUBER, 1974, p. 18).

O maior mérito que cabe a Martin Buber está no fato de ter acentuado de um modo claro, radical e definitivo as duas atitudes distintas do homem face ao mundo ou diante do ser. As atitudes, como veremos adiante, se traduzem pela palavra-princípio Eu-Tu e pela palavra-princípio Eu-Isso. *“A primeira é um ato essencial do homem, atitude de encontro entre dois parceiros na reciprocidade e na confirmação mútua. A segunda é a experiência e a utilização, atitude objetivamente”* (ZUBEN, 1969, p. XLIV).

As obras de Moreno e Buber poderiam ser colocadas como a transformação do sentimento religioso hassídico em teorias e técnicas psicoterápicas. Isto não é novo, nem surpreendente em psicologia, desde que muitas escolas, se bem analisadas, mostrarão influências religiosas, dogmas e rituais (FONSECA, 1980).

Buber e Moreno são pensadores dialógicos. Suas idéias centrais convergem para o encontro. Não apresentam diferenças nesse sentido. Além do hassidismo tiveram influências do existencialismo. O Psicodrama *“permite razoável aproximação com as concepções fenomenológicas do homem”* (RAMADAN, 1970, p.19).

Para Moreno:

Cada sessão psicodramática é uma experiência existencial e pode oferecer informação válida para uma sólida teoria da existência... Os terapeutas existencialistas do continente europeu converteram-se, em grande parte, em psicodramatistas, no sentido que ele confere a isto, apesar de não terem advertido conscientemente todas suas implicações (MORENO, 1987, p.57).

1.3. O QUE É A SOCIONOMIA:

O Homem moreniano é um indivíduo social, porque nasce em sociedade e necessita dos outros para sobreviver, sendo apto para a convivência com os demais. Toda a teoria moreniana parte dessa idéia do homem em relação e, portanto, a inter-relação entre as pessoas constitui seu eixo fundamental. Para investigá-la, Moreno criou a Socionomia, *“cujo nome vem do latim sociu (= companheiro, grupo) e do grego nomos (= regra, lei) ocupando-se, portanto, do estudo das leis que regem o comportamento social e grupal”* (GONÇALVES et alii, 1988, p. 41).

Os fundamentos básicos da obra moreniana estão sedimentados, sobremaneira, no curso de sua própria vida. Cada momento vivido por Jacob Levy Moreno produziu dados que,

posteriormente, deram origem a um acervo de conceitos científicos, que constitui vasto referencial teórico. Oferecendo, desta forma, campo à pesquisa e a aplicações, principalmente, em algumas áreas das Ciências Humanas e da Saúde (COSTA, 1996).

A Socionomia, como expõe Naffah Neto, além de uma simples teoria sociológica,

Propunha-se como uma revisão crítica de antigas correntes e visava a transportar as suas complexas elaborações teóricas para o nível da realidade vivida no cotidiano, perseguindo no presente e por meio de investigações diretas, o complexo estrutural dos intercâmbios e das interações humanas, tal como se realizava, se cristalizava ou se transformava na realidade concreta e a partir de como esta era vivida e produzida por cada sujeito humano (NAFAH, 1979, p.120).

A Socionomia, preocupada com as formações e tensões sociais no aqui-e-agora, em *status nascendi*, pesquisa o comportamento humano e seus aspectos intra e interindividuais (KAUFMAN, 1992).

O objetivo primeiro da Socionomia é o desenvolvimento da espontaneidade e da criatividade para garantir a condição do amadurecimento, a conquista da autonomia no sentir, perceber, pensar e agir, possibilitando, assim, o despertar do ser (MARRA, 2004).

Numa visão evolutiva de crescimento e aprofundamento, a espontaneidade e a criatividade constituem o fator corretivo e preventivo, capaz de conduzir o homem para sua verdadeira essência, expressa em forma de ação. Correspondem à utopia moreniana e são capazes de dirigir a humanidade rumo à paz e à fraternidade que ele busca (COSTA, 1996).

Moreno propõe vivenciar valores sociais, relacionais e experiências para permitir o sujeito traçar seu projeto existencial e um sentido de vida, como pessoa, cidadão e ser social, pelo exercício da espontaneidade. É dessa relação de compromisso e responsabilidade que um sujeito *“é um agente terapêutico do outro, que espelhamos o homem consciente e que age livremente e assume a autoria dos seus atos, reconhecendo-os como seus e respondendo pelas conseqüências”* (MARRA, 2004, p. 38).

A Teoria de Moreno prioriza o sadio, ou seja, considera o todo incluindo seus aspectos desejáveis e os não-desejáveis que compõem esse todo em equilíbrio dinâmico. Busca compreender o todo no seu contexto quer seja filosófico e operacional, quer apenas operacional (COSTA, 1996).

Mais do que criar uma nova teoria sociológica, em que esta pudesse ser determinada, a priori, por um conjunto explicativo de conceitos e categorias sobre os fenômenos sociais, a Socionomia procura instigar as múltiplas possibilidades de cada ser humano estar “se construindo”, à medida que é “convidado” a participar de cada projeto, cada trabalho, *“cada encontro com os outros seres humanos. O que não se atrela, diretamente, a determinismos, ou*

'imposição do fenômeno que vai ser estudado', pesquisado ou vivido" (RAMALHO et alii, 1998, p.5).

A proposta de transformação social da Socionomia envolve um processo de aprendizagem que objetiva liberar a espontaneidade e direcioná-la natural e operativamente, garantindo-lhe adequação ao contexto total e preservando sua essência livre. Esse processo de liberação da espontaneidade, do indivíduo ou do coletivo, *"de forma reparatória ou educativa, na teoria da ação, acontece em integração com os outros elementos do contexto, promovendo a evolução do ser, dos grupos e da sociedade"* (COSTA, 1996, p. 38).

A Socionomia criou possibilidades de pesquisas, como a pesquisa de grupo, a pesquisa métrica e a pesquisa de ação. Todas as ações, todos os significados e sentidos que medeiam a vida pessoal dos indivíduos nos grupos são por esses criados, geridos e transformados (MARRA, 2004).

A Socionomia supõe que cada ser humano se inter-relacione e esteja vinculado a outros, a partir da sua participação, do diálogo, do compromisso, da entrega, no momento em que qualquer atividade esteja acontecendo e em qualquer lugar: na casa, na sala de aula, no hospital, nas instituições públicas, nas empresas, enfim, nos palcos do cotidiano da vida de cada um (PIRES, 2003).

Para Moreno,

O momento é uma espécie de curto circuito. É vivido como se a duração fosse alterada subitamente, permitindo o destaque de um instante que transforma as pessoas envolvidas e do momento da criação, situações em que o ser humano se realiza, afirmando o que é essencial no seu modo de ser (GONÇALVES et alii, 1988, p. 55).

A abordagem socionômica é, acima de tudo, social, relacional e interativa. Moreno afirmou que havia no mundo um grave problema de comunicação. Tal entrave poderia redundar em conseqüências desastrosas, como o esfacelamento dos grupos, a impossibilidade de estabelecer relações, o isolamento de uma pessoa do convívio social e até seu próprio adoecimento. *"A doença surge quando o homem é preso (ou se prende) a conservas culturais, padrões rígidos e cristalizados de conduta e valores que imobilizam as pessoas"* (BAREICHA, 1998, p. 123).

A doutrina (espontaneidade, criatividade e conserva cultural), permite um realce da teoria (Socionomia), e dá vida ao que, aparentemente, é muito simples em sua aplicação e fácil em seus resultados (técnicas psicodramáticas) (COSTA, 1996).

Moreno definiu a espontaneidade como o fator inato que se apresenta como uma forma de energia em constante transformação, que capacita o homem para enfrentar situações novas e

para criar novas respostas às antigas situações. Ele explicou que a Espontaneidade age como um catalisador que desencadeia a criatividade e, conseqüentemente, reduz as conservas culturais (MORENO, 1987).

A espontaneidade, como função dramática, evoca respostas dramáticas, dá energia e conecta o eu. *“A espontaneidade, como função plástica, evoca respostas adequadas a situações novas. A espontaneidade, como função criadora, esforça-se para criar o eu e um meio adequado para ele”* (MORENO, 1987, p. 152).

A espontaneidade trata-se de uma ação ou comportamento, de uma resposta qualificada como adequada e criativa em sua originalidade, e precisa em sua aparência dramática. As quatro características intrínsecas da espontaneidade são a qualidade dramática, a criatividade, a originalidade e a adequação (BAREICHA, 1998).

Assim, a Espontaneidade aliada à liberdade *“amplia a possibilidade de mediação da consciência, que permite à pessoa ser ela mesma”*, ou seja, viver no mundo social *“sem renunciar à afirmação do seu campo psicológico, à conquista de seus direitos e ao exercício da criatividade”* (ALMEIDA, 1988, p. 36 e 75).

A espontaneidade-criatividade como binômio responsivo, atua de forma semelhante a Tele, outro conceito central do Psicodrama.

A conceituação da Tele parte de uma vivência articulada em dupla via, gerando sentimentos compartilhados, ou não, entre pessoas e grupos. A Tele corresponde à menor quantidade de sentimento existente entre duas ou mais pessoas; ou conforme costumamos definir, uma capacidade de intuir sentimentos e interagir afetivamente, identificada por Moreno como um fenômeno natural, independente da confirmação da sua origem genética (MONTEIRO, 1998).

A Tele seria o fator responsável pelo aumento na taxa de interação entre membros de determinado grupo, representando maior tendência de reciprocidade na escolha real. A Tele pode, assim, ser considerada como fundamento de todas as relações interpessoais sadias (ALMEIDA, 2004).

A Socionomia foi batizada numa fase madura da vida de Moreno, em que suas investigações científicas e a busca por uma certa sistematização das suas experiências e idéias ganhavam corpo. A questão central de suas pesquisas voltava-se para ajudar as pessoas que, mesmo em grupos, permaneciam solitárias e sua proposta de “cura da humanidade” é fundamentada em ações no *socius*, no coletivo. Sua utopia é assim por ele descrita: *“um processo realmente terapêutico não pode ter como meta final menos do que toda a humanidade”* (MORENO apud BAREICHA, 1998, p. 123).

Com esse panorama, podemos complementar que a Socionomia, de natureza multi-referencial, procura dialogar entre várias disciplinas e áreas do conhecimento, como a Medicina, a Sociologia, a Psicologia Social, a Religião, a Educação, o Teatro, entre outras, e volta-se para sua utilização prática mediante os métodos de pesquisa-ação junto aos profissionais em suas áreas de atuação. Logo, *“abrindo caminho para as grandes contribuições trazidas pelos sociólogos, educadores, psicólogos e assistentes sociais”* (MORENO, apud PIRES, 2003, p. 51).

1.4. DIVISÃO DO PROJETO SOCIONÔMICO:

A Socionomia, ciência que explora leis do desenvolvimento social e das relações sociais e se ocupa delas, constitui-se de um conjunto de métodos ou três dimensões complementares: a Sociodinâmica, que estuda a estrutura, a evolução e o fundamento dos grupos e emprega como método de investigação a *interpretação de papéis* ou *role playing*; a Sociometria, que se ocupa da medida do relacionamento humano e cujo método de investigação é o *teste sociométrico*; e a Sociatria, que tem como objeto o tratamento dos sistemas sociais e utiliza como métodos o *Psicodrama*, o *Sociodrama*, o *Axiodrama* e a *Psicoterapia de Grupo* (MARRA, 2004).

1.4.1. Sociodinâmica:

Consiste na ciência que estuda a estrutura dos grupos sociais isolados ou unidos. O estudo dinâmico do social favorece uma compreensão mais adequada da realidade. Isso afasta a condição de julgamento, ou seja, *“o princípio maniqueísta que considera o certo ou o errado. Enseja movimentos mais constantes e dialéticos de espontaneidade, criatividade e conserva cultural numa sequência interminável e ascendente de encontros”* (COSTA, 1996, p. 61).

A Sociodinâmica busca a interação e o movimento entre as pessoas e sinaliza as possibilidades da formação de redes interpessoais em que a humanidade vivencia múltiplas formas de transformação (PIRES, 2003).

Considera leis, tais como;

- Lei Sociogenética:

Considera que a capacidade de se emocionar e de se socializar dos indivíduos em um grupo não destrói o processo de amadurecimento, nem proíbe a existência e a ocorrência de tendências regulares no grupo. Este, geralmente, *“traz padrões de interrelações vividas pelos ancestrais, de forma que, em momentos específicos, tais padrões aparecem até em grupos bem amadurecidos”* (COSTA, 1996, p.62).

- Lei Sociodinâmica:

Estuda o *status* sociométrico do indivíduo no grupo. Os indivíduos escolhidos sociometricamente tendem a ser aqueles de gozam de sucesso em suas vidas. As desigualdades sociais e econômicas podem ser evidenciadas através dessa lei (*Ibid*).

- Lei da Gravitação Social:

Estuda a força das atrações e repulsões entre elementos pertencentes a grupos diferentes. *“Mostra que as atrações tendem a minimizar a força de repulsão quando elas são mais constantes. A força de repulsão tende a diminuir à medida que a comunicação se mantém e o vínculo vai sendo trabalhado”* (*Ibid*, p. 62).

- Lei da Rede Interpessoal e Sócio-Emocional:

Os meios de comunicação dos sentimentos sociais são o foco da origem da opinião pública. Através desses, são transmitidas sugestões e através de seus canais podem as pessoas se influenciar e educar mutuamente (*Ibid*).

1.4.2. Sociometria:

Para Moreno, a Sociometria consiste numa cristalização mais avançada e ordenada da tendência de descrever e medir a dinâmica dos grupos e que *“uma das pedras angulares da Sociometria é a doutrina da espontaneidade e da criatividade”* (MINICUCCI, 1991, p. 95).

A Sociometria, uma ciência relativamente nova desenvolvida gradativamente a partir da Guerra Mundial de 1914 a 1918, pretende determinar objetivamente a estrutura básica das sociedades humanas (FOX, 2002).

É a Ciência que estuda a mensuração das relações, através da metodologia própria e afinada com o seu objeto – o social. Os métodos sociométricos permitem descrever o domínio social, funcionando como meio de conhecimento e compreensão da estrutura do grupo em todos os seus níveis (COSTA, 1996).

Tem por objetivo medir as relações entre as pessoas e seu método, através do Teste Sociométrico, cuja aplicação criteriosa possibilita quantificar as relações estudadas. O teste sempre deve ser aplicado de forma integral para que os elementos do grupo possam elaborar adequadamente (GONÇALVES et alii, 1988).

O Teste Sociométrico estuda as estruturas sociais com base nas atrações, repulsões e indiferenças manifestadas no grupo e das motivações individuais que direcionam as escolhas. O resultado é apresentado em diagrama denominado sociograma (COSTA, 1996).

1.4.3. Sociatria:

Constitui a terapêutica das relações sociais. Seus métodos são: *a Psicoterapia de grupo, o Psicodrama e o Sociodrama*. Moreno vislumbra que com a aplicação desses três métodos seria

provável “o tratamento e possivelmente, a cura do social mais amplo, o que lhe custou a designação da sociatria como a utopia moreniana” (GONÇALVES et. alii, 1988, p. 43).

A Sociatria (*iatria* = tratamento) foi, na origem, concebida como a psiquiatria do social (*social psychiatry – sociatry*), pois se voltava para o tratamento do grupo no sentido de aliviar o sofrimento das pessoas, atenção dedicada aos médicos e a outros profissionais da área da saúde (FOX, 2002).

1.4.3.1. Psicodrama:

Dar-se-á maior ênfase no Psicodrama, por ser, usualmente, o mais conhecido.

O Psicodrama trabalha a questão dos indivíduos no aqui-e-agora, desconstruindo uma história individual e construindo uma história coletiva. A aprendizagem e descoberta do eu ocorre pela diferenciação e inversão de papéis. Isso significa tanto a relação da pessoa consigo mesma, como a relação entre duas pessoas, da pessoa em relação aos grupos que participa e ainda dos grupos entre si (BAREICHA, 2002).

O termo Psicodrama vem do grego *psychè*, e drama, que significa ação, realização. É a busca das “verdades” humanas a partir dos métodos dramáticos. Parte do princípio de que “a essência do psiquismo não pode transmitir-se e revelar-se somente por meio da linguagem verbal e sim, por um todo, que inclui o gesto, o movimento, o toque e o Encontro existencial” (RAMALHO, 2002, p. 2).

O Psicodrama é, na realidade, o contrário do que se conhece por Teatro. Nele, não há simulação. Quando o indivíduo protagoniza o seu drama, ele se revela verdadeiramente, retirando suas máscaras. No Psicodrama, o indivíduo “é o ator, autor e diretor do seu drama, da sua própria cena, que ao se desenrolar, desvela suas motivações conscientes e inconscientes” (Ibid, p. 3).

Com o Psicodrama,

A alma será lançada na busca do sonho, projetada no tempo e no espaço, para frente, onde a meta se encontra: a fantasia é alvo a ser atingido, pois é o primeiro passo para a realização do desejo: tratar os pequenos grupos sociais e, a partir daí, toda a humanidade. A ética psicodramática se chama revolução criadora (ALMEIDA, 1991, p. 73).

A prática psicodramática centra-se sobre o tripé: contextos, instrumentos e etapas.

CONTEXTOS:

▪ Social:

É constituído pela realidade social tal “como é”, pelo tempo cronológico e pelo espaço concreto, geográfico. Cada comunidade ou sociedade tem características próprias:

antropológicas, culturais, econômicas e políticas. “*Dai, resultam as leis, as normas e regras que as regulam e disciplinam*” (GONÇALVES et alii, 1988, p. 97).

- Grupal:

É constituído pela realidade grupal tal “como é”; pelo tempo cronológico dentro de um intervalo previamente estabelecido e combinado, e pelo espaço concreto, que pode ser escolhido e delimitado. O co-inconsciente permeia o contexto grupal. Há sinais objetivos e até visíveis, não-verbais, que podem ser observados pela movimentação e pelo gestual dos participantes, traduzindo uma dinâmica própria, objeto dos estudos socionômicos. “*O grupo, em seu contexto, pode representar a ‘miniatura’ ora de uma família, ora de uma sociedade*” (Ibid, p. 98).

- Psicodramático:

Constitui-se por um tempo subjetivo e um espaço virtual construído sobre o espaço concreto e delimitado. O protagonista dramatiza sua história no ambiente protegido do “como se”, onde a fantasia se torna realidade e se trabalha, a um só tempo, passado, presente e futuro. Isso facilita o surgimento da espontaneidade (COSTA, 1996).

INSTRUMENTOS:

- Cenário:

É um espaço multidimensional e móvel onde ocorre a ação dramática. Na prática, a decoração do ambiente é mais constituída por convenções estabelecidas, entre o diretor e o protagonista, do que por um arsenal de objetos materiais, que surgiram com fidelidade o ambiente em que se desenrola a cena. Uma linha traçada imaginariamente pode valer como uma parede, uma porta; uma cadeira ou uma almofada pode representar uma mesa, uma casa. “*O indispensável é que todos os participantes adotem as mesmas convenções em relação ao espaço utilizado; só assim é possível, pelo trabalho da imaginação, projetar em objetos simples o clima afetivo da cena*” (GONÇALVES et alii, 1988, p. 99).

- Protagonista:

A palavra vem do grego: *proto* (= primeiro, principal); *agoniste* (= lutador, competidor). É o indivíduo que emerge do grupo, representando seus sentimentos comuns através da ação dramática. É o catalisador da ação grupal naquele momento (COSTA, 1996).

- Diretor:

É o terapeuta que coordena a sessão. Tem três funções: diretor da cena propriamente dita, terapeuta, do protagonista e do grupo, e analista social.

Como diretor de cena, promove o aquecimento, aguça sua sensibilidade para procurar, juntamente com o protagonista e os egos-auxiliares, a melhor direção para a encenação do drama, mantendo a tele com o público. Como terapeuta, está atento a sua interação com o protagonista e

aos sentimentos, emoções e pensamentos que ocorrem na inter-relação. Como analista social, juntamente com os egos-auxiliares, comenta com o protagonista, na fase do compartilhar, o que compreendeu da situação vivida em cena (GONÇALVES et alii, 1988, p. 100).

- Ego-Auxiliar:

O socionomista conta com atores auxiliares, que são terapeutas que interagem em cena com o protagonista, mais comumente conhecidos como egos-auxiliares, que assumem papéis brotados da produção grupal do momento. Estão a serviço da peça que se desenrola, a serviço da produção do espetáculo teatral que se desenvolve (MONTEIRO, 1998).

- Público:

É o grupo que participa da sessão psicodramática, com dupla função: auxiliar o protagonista, funcionando como caixa de ressonância do tema grupal, ou tornar-se ele mesmo protagonista coletivo. Na etapa posterior, nos comentários e/ou compartilhar, auxilia na elaboração dos conteúdos trabalhados (COSTA, 1996).

Moreno praticava o teatro da espontaneidade em lugares públicos, que era uma experiência vivencial, onde convidava as pessoas a dramatizarem a sua própria história de vida e os seus conflitos, indo de encontro à forma clássica do teatro, no qual um texto pronto e acabado é produzido para outros dramatizarem (atores) provocando,

Uma “catarse estética” na platéia. Desta experiência, Moreno descobriu que ao representar as próprias situações conflituosas, as pessoas que atuavam podiam alcançar a “catarse de integração”, fenômeno que possibilitava as pessoas “dissolverem” esses conflitos, permitindo assim, a sua transformação. Isto com a conseqüente liberação de comportamentos inadequados e aquisição de uma conduta mais saudável – “um novo nascimento”. A platéia assume uma participação fundamental, pois é a caixa de ressonância dessa ação espontânea. (KHOURI, 1996, p.1).

ETAPAS:

- Aquecimento:

Há dois tipos de aquecimento: inespecífico e específico. O primeiro, consiste na obtenção de bom nível de tensão grupal com conseqüente emergência de protagonista, *“em que o diretor utiliza iniciadores físicos e/ou mentais. O segundo, é a preparação emocional do protagonista para a ação dramática, através da montagem da cena”* (COSTA, 1996, p. 66).

O aquecimento específico é a preparação do protagonista para a dramatização. É, também, a manutenção do clima de envolvimento com a realidade vivida e dramatizada.

“Quando cliente e/ou terapeuta não conseguem manter afinação télica, a dramatização ou não se inicia, ou é interrompida, ou cai no vazio” (GONÇALVES et alii, 1988, p. 79).

- **Dramatização:**

É a representação do drama interno do protagonista através da ação, que se desenvolve no “aqui-e-agora”, objetivando um efeito terapêutico e transformador (COSTA, 1996).

A dramatização é uma oportunidade para que o protagonista examine, através da experiência no “como se”, o sentido profundo de papéis em que vem investindo sua fantasia.

A ação no “como se” às vezes permite o reconhecimento, e a posterior libertação, de papéis idealizados, que vêm impedindo a ação espontânea no cotidiano do protagonista. A experiência inversa também é possível: o protagonista pode, na dramatização, descobrir papéis que correspondam a seu verdadeiro modo de ser e que se tornam realizáveis (GONÇALVES et alii, 1988, p. 80).

- **Compartilhar:**

O compartilhar ou o *sharing*, consiste na fase final. Nela, cada membro do grupo pode expressar seus sentimentos relacionados com a dramatização, colocando-se num nível de exposição semelhante ao do protagonista e comentando a respeito da cena trabalhada. O diretor deve cuidar para que os comentários não se tornem críticos ou valorativos, uma vez que a dramatização desnudou e fragilizou, de certa forma, o protagonista (CUKIER, 1992).

Tratando de problemas de natureza emocional, as psicoterapias têm meios psicológicos de promover o autoconhecimento, a superação de dificuldades ou de sintomas e de modificar formas desfavoráveis de relacionamento interpessoal. Os meios, os caminhos constituem o método que inclui técnicas (MONTEIRO, 1998).

Contudo, o conjunto de processos da arte psicodramática não pode ser reduzido ao emprego das técnicas, embora as técnicas básicas (duplo, espelho e inversão de papéis) e suas derivações permitam a instauração da situação psicodramática (*Ibid*).

Algumas técnicas, serão explanadas a seguir.

TÉCNICAS:

- **Auto-Apresentação:**

Nesta técnica, o cliente que se propõe ao trabalho, apresenta-se ao grupo falando de si. Em seguida, ou concomitantemente, escolhe papéis ou cenas, considerados significativos para mostrar o que pretende naquele momento (GONÇALVES et alii, 1988).

O protagonista apresenta-se como ele mesmo ou “como se” fosse seu pai, sua mãe, seu irmão, seu médico, seu patrão etc (COSTA, 1996).

- Apresentação do Átomo Social:

Trata-se de uma auto-apresentação específica, em que, por escolha própria ou por solicitação do terapeuta, o protagonista apresenta pessoas afetivamente significativas. *“É uma técnica freqüentemente utilizada em entrevistas iniciais e estudos diagnósticos”* (GONÇALVES et alii, 1988, p. 90).

Nas ciências sociais, o átomo social é a menor unidade da sociedade. Estruturalmente, seu núcleo é o próprio indivíduo e seu volume evidencia a riqueza ou pobreza das relações que este é *“capaz de estabelecer e de manter ao longo de sua vida. Essa dinâmica contém funções processuais. Sua configuração pode mudar e variar obedecendo a características de tempo, espaço e afinidades”* (COSTA, 1996, p. 52).

Diz Moreno que:

A construção de um átomo social permite que representemos o drama que vivemos num mundo ambíguo, drama tanto imaginário como real. Frequentemente, trabalhamos e vivemos com pessoas que não amamos; ignoramos e às vezes rejeitamos aquelas pessoas de que necessitamos; gastamos mal nossa vida com pessoas e segundo princípios que não valem a pena. O conceito de átomo social nos subministra a possibilidade de agrupar debaixo de um mínimo denominador comum a imensa complexidade das configurações que se desenham no universo social (MORENO apud MINICUCCI, 1991, p. 106).

- Solilóquio:

Consiste em se pedir ao paciente que “pense alto”, *“como se fosse possível haver um alto-falante em sua cabeça. É útil sempre que o paciente apresenta algo inquieto ou dá mostras de estar se atendo a condutas socialmente esperadas e, portanto, algo estereotipado”* (CUKIER, 1992, p. 48).

É uma das técnicas verbais utilizadas para divulgar, níveis mais profundos do pensamento do protagonista, colaborando para que a vivência da situação se torne mais clara e, através de seus comentários, facilitar ao cliente, o redimensionamento psicológico do significado de seu solilóquio (GONÇALVES et alii, 1988).

- Duplo:

O objetivo do duplo é entrar em contato com a emoção não verbalizada do paciente, e às vezes até não conscientizada, a fim de auxiliá-lo a expressá-la. *“Quanto mais o terapeuta estiver identificado com o paciente, melhor duplo será capaz de fazer”* (CUKIER, 1992, p. 40).

No Psicodrama, o duplo é feito pelo ego-auxiliar, pelo diretor ou terapeuta que expressa, num determinado momento, aquilo que o protagonista / cliente não está conseguindo expressar,

Inicialmente, adota-se a postura corporal do protagonista, procurando ter com ele uma sintonia emocional. A partir daí, expressa questões,

perguntas, sentimentos e idéias, fazendo com que ele se identifique com este duplo; possibilita assim o *insight* do protagonista (GONÇALVES et alii, 1988, p. 87).

- Espelho:

Consiste em o terapeuta se colocar na postura física que ao paciente assume em determinado momento, como se fosse uma fotografia. O objetivo é permitir que o paciente, olhando para si, de fora da cena, *“atine com todos os aspectos presentes nela e com sua reação frente a estes aspectos. Trata-se de favorecer um incremento da função observadora do eu”* (CUKIER, 1992, p. 41).

A técnica pode ser utilizada de duas formas: uma onde, no próprio contexto dramático, o ego-auxiliar entra e passa a espelhar o protagonista, que assiste a si mesmo, frente a frente. Em outra forma, o diretor retira o protagonista de cena e fica a seu lado, assistindo ao desempenho do ego-auxiliar, que toma seu lugar na dramatização (GONÇALVES et alii, 1988).

- Inversão de Papéis:

Moreno dizia que a inversão ou troca de papéis era o motor que propulsionava o Psicodrama. Essa, talvez, seja uma das técnicas clássicas mais utilizadas na clínica. Propicia, além da vivência do papel do outro, *“o emergir de dados sobre o próprio papel que, sem este distanciamento, não seria possível”* (CUKIER, 1992, p. 40).

No Psicodrama, a técnica de inversão de papéis consiste em o protagonista tomar o papel do outro e este tomar o seu papel. *“Dessa forma só há uma verdadeira inversão de papéis quando as duas pessoas estão realmente presentes”* (GONÇALVES et alii, 1988, p. 89).

- Interpolação de Resistências:

Visa “contrariar” disposições conscientes e rígidas do protagonista. *“Permite, ao cliente, ter acesso a novos pontos de vista, mais flexibilidade em suas posições relacionais e buscar caminhos mais produtivos para sua tele-sensibilidade”* (Ibid, p. 91).

- Concretização:

Trata-se da representação de objetos inanimados, entidades abstratas (emoções, conflitos), partes corporais, doenças orgânicas; através de imagens, movimentos e fala dramáticas, o que é feito pelo próprio cliente ou pelo ego-auxiliar (Ibid).

O terapeuta pede ao paciente que lhe mostre, concretamente, o que estas coisas fazem com ele e como a fazem. Trata-se de um recurso técnico importante, pois, *“se bem conduzido, acelera uma catarse de integração, senão produz somente descarga física sem nenhum valor terapêutico”* (CUKIER, 1992, p. 49-50).

- Realidade Suplementar:

É o que é dramatizado sem ter acontecido, ou seja, o não acontecido. A finalidade é conhecer e “*desvelar, no processo psicoterápico, o sentido e o significado dessa realidade para o protagonista*” (GONÇALVES et alii, 1988, p. 92).

- Onirodrama:

A palavra é de origem grega, onde *oneiros* significa sonho e *drama*, ação. É a técnica que permite examinar o “sonho em ação”, ou seja, revivê-lo na ação dramática. No Psicodrama,

O sonho é encarado como um processo criativo e, no onirodrama, o sonhador, além de dramaturgo, é o próprio ator; o indivíduo parte para a ação em lugar de simplesmente relatar as situações vividas em sonho, tornando-as visuais também na ação dramática (GONÇALVES et alii, 1988, p. 92).

- Escultura:

A escultura é uma imagem montada pelo paciente no sentido de “*exteriorizar uma situação (sentimento) interna*” (FONSECA apud CUKIER, 1992, p. 67).

A escultura é a resultante da integração de vários registros mnêmicos, pré-verbais e verbais, além de todas as experiências emocionais do indivíduo. Quanto à utilização da técnica em si, é da opinião de que este recurso é “*especialmente útil quando se objetiva proporcionar uma visão estrutural dos fatos, mas intelectual do que emocional, o que a torna, de certa forma, oposta à dramatização*” (BERMUDEZ apud CUKIER, 1992, p. 67).

Mais especificamente, a escultura seria uma continuação da técnica sem palavras, ou das técnicas não-verbais. O que se busca nelas é a expressão, através da mímica ou de alguma construção simbólica, de conteúdos relacionais e afetivos. A eliminação do fator verbal favorece:

Um certo distanciamento dos aspectos mais racionais da personalidade, liberando a espontaneidade. A escultura é a expressão plástica simbólica da estrutura vincular de um sistema, mediante a instrumentalização dos corpos dos elementos deste sistema (POBLACIÓN apud CUKIER, 1992, p. 67-68).

1.5. TRABALHOS COM GRUPOS:

Grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que se relacionam de forma significativa, em prol de uma mesma atividade. A relação entre as pessoas se processa através de ações encadeadas, havendo interação. Esta interação ocorre em função de necessidades materiais e/ou psicossociais e visa a produção de suas satisfações. A produção do grupo se realiza em função de

metas, que são distintas das metas individuais, e que implicam, necessariamente, na cooperação entre seus membros (CALDERON e DE GOVIA apud RAMALHO, 2000).

Para compreendermos o processo de desenvolvimento do desempenho de papéis e do processo de evolução dos grupos, precisamos entender o conceito de Matriz de Identidade. De acordo com Fonseca, “*a Matriz de Identidade é o berço da consciência de quem somos e de quanto valemos, ou seja, do conceito autovalorativo*” (FONSECA apud ALMEIDA, 2004, p. 57).

Matriz de Identidade é, portanto, o lugar (*locus*) onde a criança se insere desde o nascimento, relacionando-se com objetos e pessoas dentro de um determinado clima. Desta forma, o desenvolvimento da criança que nasce, dar-se-á nesse *locus* (GONÇALVES et alii, 1988).

Na teoria moreniana, destaca-se três fases da Matriz de Identidade:

1) Identidade do Eu ou fase do Duplo: é o momento da indiferenciação. A mãe atua como Ego-Auxiliar da criança, como se fosse seu “duplo”, pois não há distinção entre o Eu e o Tu e a criança necessita que alguém faça por ela o que não consegue fazer por si própria (*Ibid*).

2) Reconhecimento do Eu ou fase de Espelho: a criança começa a se perceber enquanto indivíduo, separada dos outros (Eu –Tu). Tecnicamente, “*o Protagonista tem a possibilidade de se reconhecer quando o Ego-Auxiliar representa o seu papel, ou seja, atua como um espelho*” (YOZO, 1996, p. 26).

3) Reconhecimento do Tu ou fase da Inversão de Papéis: a criança se diferencia efetivamente do outro e torna-se capaz de tomar o seu papel. Primeiro existe a tomada do papel do outro para, em seguida, pode haver a inversão dos papéis (GONÇAVES et alii, 1988).

A partir de experiências com grupos terapêuticos, verifica-se a existência de quatro estágios básicos para o desenvolvimento dos grupos, baseados na Matriz de Identidade:

1) Fase de Indiferenciação: as pessoas não ou pouco se conhecem, estão ansiosas e temem pela futura vida grupal. Os aspectos simbólicos aparecem, sendo mais comum este fenômeno nos grupos pré-formados, com história anterior. Nesta fase, em geral, vivencia-se um estado caótico. Está ligada à primeira fase da Matriz de Identidade definida por Moreno (RAMALHO, 2000).

2) Fase do Reconhecimento Grupal: acontece, ao mesmo tempo, o reconhecimento do Eu e do Tu. As pessoas se percebem e percebem as demais. A sociometria grupal vai se delineando (atração, rejeição etc.) de forma mais clara. As relações “em corredor” são relativamente comuns. Esta diretamente relacionada à segunda fase da Matriz de Identidade definida por Moreno (YOZO, 1996).

3) Fase da Triangulação: revela-se através de “triângulos grupais”. Surgem amizades, competições, identificações etc. Nesta etapa, os componentes do grupo procuram perceber o outro e principia a inversão de papéis. Relaciona-se à terceira fase da Matriz de Identidade definida por Moreno (RAMALHO, 2000).

4) Fase da Circularização e da Inversão de Papéis: tendo desenvolvido a percepção de si mesmo e do outro, cada pessoa no grupo estabelece relação com todos, em busca de identidade e coesão grupal. Nesta fase, as dramatizações do protagonista causam forte ressonância emocional no grupo, desencadeando novas dramatizações em grupo (YOZO, 1996).

Com grupos, podem-se realizar diversos trabalhos. Dentre eles serão destacados as Dinâmicas de Grupo e os Jogos Dramáticos.

O termo Dinâmica de Grupo foi cunhado no final dos anos 30, nos Estados Unidos, e disseminou-se mundo afora pelo trabalho de Kurt Lewin, durante os anos 40. É um ramo do conhecimento ou uma especialização intelectual que se interessa pelo comportamento humano e pelas relações sociais (CARTWRIGHT e ZANDER, 1969).

A Dinâmica de Grupo proporciona aprendizagens diversas aos membros do grupo, tanto no sentido da vivência pessoal (autoconhecimento), como na interpessoal (percepção do outro) (MIRANDA, 2000).

Na prática, a Dinâmica de Grupo oferece possibilidades de simular as situações vivenciais que favorecem um “situar-se na realidade” do meio social no qual vivemos, identificando as formas usuais de ação e de reação, nossas e também dos outros, beneficiando os desejados ajustes. Por meio da prática de técnicas grupais podemos nos colocar “*diante do espelho e testemunhar como lidamos com as situações pilares das relações humanas, em que nível e com quais critérios nos integramos e que leituras efetivamente temos do ambiente circundante*” (Ibid, p. 14).

O Jogo Dramático, por sua vez, se insere no Psicodrama como uma técnica que propicia ao indivíduo expressar livremente as criações de seu mundo interno, realizando-as de forma de representação de um papel, ou por determinada atividade corporal. Desta forma, a fantasia é objetivada (MONTEIRO et alii, 1998).

A psicodramatista Giselda Castanho afirma ainda que “*o jogo dramático não é apenas aquele que é dramatizado. É preciso haver a dramatização e o compromisso dos jogadores em viver algo que os comove, que os arrebatava, que os envolve num conflito*” (CASTANHO, 1990, p. 314).

Mas para que estes jogos funcionem com eficácia, é preciso estabelecer um contrato, pois, como em todos os relacionamentos, é necessário estabelecer algumas regras básicas para o bom andamento. O contrato é uma das principais formas de se estabelecer um ambiente

percebido como seguro e nele, devem constar itens como o sigilo, comprometimento dos componentes, liberdade de participação e esclarecimento sobre as atividades (KIRBY, 1995).

Para a aplicação de Jogos Dramáticos, devem-se considerar dois aspectos fundamentais: o indivíduo e o grupo. No primeiro, qualquer jogo possibilita avaliar a dinâmica de cada participante e a sua respectiva fase da Matriz de Identidade. Além disso, considera-se o desenvolvimento do papel do indivíduo (YOZO, 1996).

Segundo Moreno, "*pode-se definir papel como uma unidade de experiência sintética na qual se fundiram elementos privados, sociais e culturais. [...] Toda sessão psicodramática demonstra que um papel é uma experiência interpessoal*" (MORENO, 1987, p. 35).

O termo papel vem da palavra *role*, que deriva do latim *rotula*. Na Grécia e na Roma antigas, as diversas partes dramáticas estavam escritas em *rollos*, os quais eram lidos aos atores para que decorassem os respectivos papéis. A origem da palavra está, portanto, no teatro (ALMEIDA, 2004).

De acordo com a teoria moreniana, o processo de aprendizado e desenvolvimento de um papel apresenta três fases: o *role-taking*, que representa o papel pouco desenvolvido em que a aprendizagem se faz, principalmente, pela imitação; o *role-playing*, representada pelo jogo do papel, quando o papel é considerado desenvolvido; e o *role-creating*, que representa um papel bem desenvolvido sobre o qual é possível criar (YOZO, 1996).

Normalmente, as Dinâmicas de Grupos e os Jogos Dramáticos, propõem que o indivíduo, após o *role-taking* (1ª fase da Matriz de Identidade), adote o papel; mesmo que não o utilize por muito tempo, terá sua aquisição garantida. Entretanto, é através do *role-playing* (2ª fase da Matriz de Identidade) que este poderá ser mais desenvolvido. Quanto mais tempo jogando com o papel, maior a qualidade nas respostas. Isso favorece o resgate da espontaneidade e criatividade, levando-o ao *role-creating* (3ª fase da Matriz de Identidade) (*Ibid*).

2. A PSICOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO:

A tarefa central ou a missão que caracteriza o espaço de ação da Psicologia Organizacional é explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo a partir daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (ZANELLI et alii, 2004).

2.1. CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA:

O aparecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho está claramente associado à crescente industrialização que ocorreu nos países dominantes, do cenário ocidental, no fim do século XIX e início do século XX. Coincide com o despontar da própria Psicologia como campo geral de estudos e aplicação. A busca de critérios e procedimentos para atender, principalmente, às finalidades de avaliação e seleção de candidatos para as indústrias em expansão e de militares para os exércitos fez com que os métodos e as teorias tivessem seus primórdios na área (*Ibid*).

Para se poder compreender melhor a Psicologia Organizacional, será feita uma breve explanação histórica a respeito da sua trajetória.

Até 1945:

- Lahy (França) foi um dos primeiros a utilizar testes para seleção de trabalhadores para postos de trabalho decorrentes dos avanços da tecnologia (datilógrafos, motoristas de trem, operadores de telefone) (*Ibid*).
- O laboratório de Harvard (Münsterberg) e os testes vocacionais – surge a psicotécnica. Esse movimento cresce e se espalha em vários países do continente europeu. Surge uma rede de entidades profissionais e as tentativas de demarcar territórios de competências reconhecidas (*Ibid*).
- Na Alemanha surge o interesse por analisar a estrutura profunda de personalidade, ao lado das medidas psicométricas mais usuais. Situações quase reais e avaliações “clínicas” são introduzidas no processo seletivo (*Ibid*).
- A análise de fatores sociais ganha impulso inicial com os estudos de Hawthorne (década de 1920 e 1930). Novo impulso vem da teoria de campo de Kurt Lewin e seu uso para os processos de dinâmica de grupos. O foco nos pequenos grupos consolida-se como uma perspectiva influente de análise e intervenção (*Ibid*).

Até 1960:

- Surge o “Estado de bem-estar social” - responsável pela saúde, pelos serviços sociais e pelo apoio ao desempregado. Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho passam a ser valores importantes (*Ibid*).
- Os psicólogos organizacionais tornam-se consultores para uma gama de problemas organizacionais – desde o desenho de postos de trabalho, passando por seleção, treinamento, introdução de novas tecnologias e desenvolvimento organizacional (*Ibid*).
- Na Inglaterra, o *Tavistock Institute of Human Relations* possui uma orientação mais eclética, com influência da Psicanálise. Daí surge o modelo de pesquisa-ação que embasa o trabalho de mudança organizacional. As pessoas levam os conceitos de grupos de trabalhos semi-autônomos e a noção de sistema sociotécnico (*Ibid*).

Até 1970:

- Os testes psicológicos são fortemente atacados (nos Estados Unidos e na Europa). Eles e outras ferramentas de trabalho do psicólogo organizacional são criticados por servirem a estruturas de poder e dominação. O interesse dos estudantes de Psicologia desloca-se mais fortemente para a clínica (*Ibid*).
- Na seleção de pessoal, continua a separação entre abordagens estatísticas e clínicas. Centros de avaliação valem-se de várias técnicas, entre as quais simulação de aspectos reais do trabalho a ser executado (*Ibid*).
- Estratégias de mudança centradas no indivíduo (T-groups, por exemplo) dão lugar a intervenções mais abrangentes. Desenvolvimento organizacional é o rótulo para um conjunto amplo de estratégias voltadas para aprimorar o desempenho de pessoas e de organizações de forma articulada (*Ibid*).
- Os programas de qualidade de vida no trabalho concretizam o desejo de humanização e nascem sob a influência do pensamento de Maslow e Herzberg (SHIMMIN E STREIN, 1998).

No Brasil:

- As primeiras aplicações de testes ocorreram em 1924, no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, sob a direção de Roberto Mange (ANTUNES, 1998).
- Externo ao circuito sulista, em 1925, em Recife, Ulysses Pernambucano, um neurologista e psiquiatra, criou o Instituto de Psicologia de Pernambuco, que passou a ser denominado, a partir de 1929, Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco, uma organização que produziu numerosas pesquisas aplicadas (PESSOTI, 1988).
- As atividades do psicólogo brasileiro até as décadas intermediárias do século XX, pelo menos, tiveram forte tônica na seleção de pessoal. As atividades, até então, para grande

parcela dos profissionais, não ultrapassavam o recrutamento, a seleção, o treinamento, a análise ocupacional e a avaliação de desempenho (ZANELLI et alii, 2004).

- Surgiu em 2001, sob o financiamento inicial do Conselho Federal de Psicologia (CFP), “*após debates entre os membros do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT), o primeiro número da Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT) – primeiro periódico da área no Brasil*” (Ibid, p. 476).
- Também no âmbito das realizações associadas ao GTPOT, registrou-se formalmente, no final de 2001, a *Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, com a finalidade de agregar os profissionais da área no país (Ibid).

2.2. PRÁTICAS DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:

Dentre os vários fatores que influenciam na sustentabilidade das empresas, o ser humano é, reconhecidamente, um fator que merece atenção. Sabe-se que o êxito ou o fracasso de um produto ou projeto está intimamente ligado às pessoas nele envolvidas (BAUER, 1999).

A Psicologia Organizacional, no que se refere à administração de pessoas, trabalha no sentido do pleno aproveitamento dos recursos humanos de uma organização, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional (eficiência e produtividade), com o melhor nível de realização individual, satisfação pessoal e geral (ROBBINS, 1999).

O psicólogo na organização, desempenha diversas atividades, dentre elas, encontra-se o recrutamento e seleção, a criação e desenvolvimento de equipes, o treinamento, a realização de diagnósticos organizacionais, a orientação e aconselhamento dos componentes da Empresa, efetua a avaliação de desempenho, bem como se envolve na elaboração de estratégias e de consultoria de todos os escalões da Empresa, dentre outras. A seguir, serão apresentadas algumas destas práticas.

No Recrutamento e Seleção os psicólogos, por meio de entrevistas semiestruturadas, testes psicológicos e dinâmicas de grupos, avaliam o potencial dos indivíduos para o desempenho desejável das funções no ambiente de trabalho e na equipe. Na avaliação dos candidatos a um cargo, além das habilidades desenvolvidas e do potencial para desenvolvimento, é levada em consideração a comparação desses com as competências requeridas e a cultura organizacional da empresa contratante (INPA, 2005).

Na etapa de Treinamento, o psicólogo busca o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades por parte dos trabalhadores. Contudo, a transferência do aprendido para o contexto do ambiente de trabalho não se dá automaticamente. Quanto mais próximo da realidade do trabalho for o treinamento, mais provavelmente o comportamento desejado surgirá. Porém, isso

não é garantia da ocorrência dessa nova habilidade; a atuação da gerência imediata deve prover as condições para que o treinado empregue, de modo imediato, seus conhecimentos e habilidades adquiridos. Além disso, procedimentos especiais devem ser realizados para manter os comportamentos recém-apresentados (*Ibid*).

A Pesquisa de Clima de trabalho tem como objetivos: criar uma comunicação direta entre a empresa e o trabalhador, visando o fortalecimento das soluções das problemáticas e apontar, em um determinado momento, o nível de satisfação dos funcionários em relação à organização para a qual trabalham, por meio de sua identificação com os valores, programas e estratégias da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional reflete o comportamento da organização, seus valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (STRAMANDINOLI, 1997).

A Ouvidoria interna é mais uma prática de bom atendimento, que tem como principal objetivo detectar as necessidades dos clientes internos, manter a qualidade do serviço e ter um diferencial competitivo. Há um espaço criado para disponibilizar aos funcionários uma fala sobre suas dificuldades no dia-a-dia organizacional, no sentido de resolver conflitos e buscar soluções. Esta prática visa também ouvir opiniões e sugestões dos funcionários, mantendo um canal de comunicação ativo e funcional com o cliente interno (*Ibid*).

A Orientação Profissional, realizada pelo psicólogo, é entendida como o processo de fazer o indivíduo descobrir e utilizar suas habilidades naturais e conhecer as fontes de treinamento disponíveis, afim de que consiga alcançar os resultados que tragam o máximo proveito para si e para a sociedade. Sua tarefa básica é facilitar o momento de escolha do profissional, auxiliando-o a compreender sua situação específica de vida, na qual estão incluídos aspectos pessoais, familiares e sociais (INPA, 2005).

No Aconselhamento Psicológico, o psicólogo disponibiliza um espaço criado para os trabalhadores que, através de entrevista, recebem aconselhamento para auxiliar juntamente com as decisões do indivíduo, nas resoluções de problemas profissionais, com implicações pessoais. Desta forma, diminui-se o nível de ansiedade dos colaboradores diante das soluções de crises do dia-a-dia, permitindo oferecer um suporte emocional a quem precisa de ajuda. No entanto, não se caracteriza como psicoterapia, visa desenvolver uma escuta que favoreça o equilíbrio emocional, pois este fator é importante para o bom desempenho das atividades (STRAMANDINOLI, 1997). Atualmente, ambiciona-se que um psicólogo organizacional atue no estabelecimento de estratégias e de consultoria para os vários escalões da empresa, na busca de objetivos de curto, médio e longo alcance, identificando e propondo soluções para problemas que envolvam os recursos humanos. Este profissional deve ter flexibilidade para trabalhar em equipe, ter visão estratégica do negócio, ter boa comunicação, ser generalista, ter espírito crítico e “jogo de

cintura” para entender os anseios da empresa e dos empregados. As atividades do psicólogo organizacional requerem, cada vez mais, uma visão do conjunto da organização e do ambiente. O trabalho nas organizações exige interprofissionalidade e visão pluralista, sendo necessário repensar alternativas e abordagens (IEMA, 1999).

Uma representação esquemática de como se articulam fenômenos que integram o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pode ser examinado na Figura 1, construída a partir das idéias desenvolvidas por Drenth, Thierry e Wolff (1998):

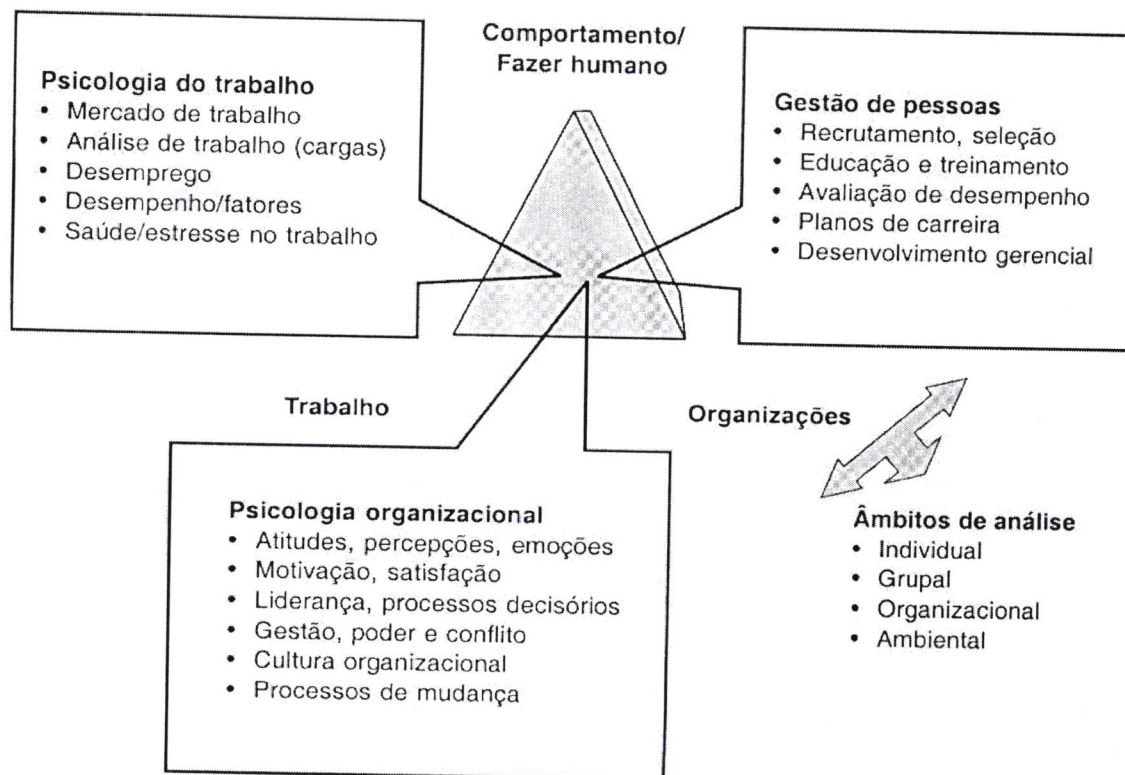


Figura 1 - Interfaces pertinentes ao campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Fonte: DRENT, THIERRY e WOLFF, apud ZANELLI et alii, 2004, p. 483

3. SOCIONOMIA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: UM ENCONTRO POSSÍVEL

A moderna administração tem percebido que a competitividade através de preços e da busca da qualidade é a forma mais adequada para se destacar no mercado. Para tanto, é preciso que haja qualificação do trabalhador e da equipe, bem como a satisfação dos mesmos. Com relação à qualificação de ser humano trabalhador, *“é comprovado cientificamente que as emoções não somente exercem um papel importante na produtividade individual, como são responsáveis por 80% do rendimento pessoal”* (GOLEMAN apud PONTES, 1998, p. 418).

Considera-se importante que para haver produtividade, as pessoas têm que trabalhar unidas e isto depende de como elas se relacionam, considerando o indivíduo e as diferenças existentes entre ele e os outros e os conflitos que, naturalmente, surgem em um grupo (ROBBINS, 1999).

Para se conseguir um relacionamento salutar num ambiente organizacional, a empresa deve investir no recrutamento e seleção, na criação e desenvolvimento de equipes, nos treinamentos, na realização de diagnósticos organizacionais, na avaliação do desempenho dos trabalhadores, na qualidade de vida, dentre outros.

Estas atividades, também podem ser desempenhadas pelos psicólogos, como já fora explanado, e é coerente com o entendimento socionômico. Portanto, a seguir, faremos referência a algumas práticas organizacionais realizadas com o apoio do referencial teórico da Socionomia. No Recrutamento e Seleção, as empresas, para avaliar candidatos a emprego, têm utilizado entre as estratégias, o Psicodrama³ como uma das abordagens cada vez mais usadas. Esse método utiliza a psicodramatização para conhecer e amplificar a espontaneidade e a criatividade dos candidatos (MELGAREJO, 2002).

Na seleção solicita-se que a pessoa atue como personagem (*role-playing*), representando uma situação relacionada quase sempre com o cotidiano corporativo. Por exemplo, cada candidato pode assumir um papel e o selecionador faz às vezes de diretor de cena, observando o desempenho individual. Depois, pode-se solicitar que os candidatos repitam a situação com os papéis trocados, através da técnica inversão de papéis. Na hora de concorrer a um emprego, quem consegue pôr em cena mais questões relevantes naquela situação, maior flexibilidade, originalidade e espontaneidade-criatividade, tende a revelar maior aptidão para o posto (*Ibid*).

3. Usaremos o termo Psicodrama, em lugar da Socionomia, por ser este o mais usual.

Os usos dos recursos Psicodramáticos e Sociométricos podem se tornar fundamentais para aqueles que realizam trabalhos de seleção, não devendo ser vistos apenas como um conjunto de técnicas modernas e motivadoras,

Por oferecer ao entrevistador todo um embasamento teórico que lhe garanta segurança, proporcionando um maior índice de acerto e satisfação, na medida em que o relacionamento é horizontal, sendo as escolhas mútuas entre a empresa e o candidato (ALMEIDA, 2002, p. 12).

Apesar de não ser uma regra, mas no geral, quando as escolhas de indivíduos para desempenharem papéis são feitas por pessoas que atuam com um papel pouco desenvolvido e de baixa percepção, o escolhido também o será. Estes são alguns exemplos de causas de futuros problemas nas empresas quando um processo de seleção não é efetivo (KHOURI, 1996).

O Psicodrama Organizacional normalmente utiliza atividades lúdicas, como jogos e dinâmicas de grupo, para facilitar as relações entre as pessoas e no Desenvolvimento de Equipes. Além de estimular o desempenho individual e do grupo, a metodologia sicionômica pode desenvolver lideranças e trabalhar as relações entre os membros da equipe, proporcionando melhorias no ambiente de trabalho, fazendo emergir situações conflitantes e possíveis soluções (CASSEPP, 2000).

O foco do Psicodrama Organizacional é a dinâmica das relações grupais dentro do contexto profissional. As atitudes individuais e os comportamentos estabelecidos através dos papéis são levados à reflexão, para que cada participante atue com liberdade e maturidade em seus vínculos. Essa metodologia reafirma a autopercepção e a percepção do outro, como forma de potencializar o indivíduo e proporcionar seu crescimento nos grupos ao qual ele pertence (SIMEÃO, 1998).

A cultura é muito importante para a definição dos papéis, porém,

Para Moreno o fundamental é o indivíduo e suas relações. O foco é a dinâmica e a qualidade da interação. Duas capacidades são fundamentais para o desempenho de papéis. A primeira é a capacidade de perceber o seu papel e o do outro. A segunda, é a capacidade de responder adequadamente (representação com espontaneidade) (KHOURI, 1996, p. 23).

O conceito de conserva cultural também se aplica às empresas onde a conserva é a cultura organizacional que pode ser vista, como toda manifestação do grupo de pessoas que:

Conforma a organização criando sua identidade (o poder decisório), e dos seus vários colaboradores, ou seja, a expressão dos seus conhecimentos

(tecnológicos ou não), crenças, leis, moral, costumes, hábitos, mitos, rituais, capacidades, formas de trabalho, vocações adquiridas e todo comportamento incorporado e partilhado por um grupo humano (KHOURI, 1996, p. 18).

Às vezes, o indivíduo pode escolher o seu papel, outras vezes tem que aceitar o que lhe é imposto; num e noutro caso, porém, a sociedade lhe exige uma conduta de acordo com esses papéis. No caso do papel profissional, encontramos vários papéis complementares diferentes, como o chefe, os pares, os subordinados, os clientes, os fornecedores, dependendo da função exercida pelo indivíduo no contexto em que atua (MARTÍN, 1996).

Com cada complementar é estabelecido um vínculo, constituindo uma relação. Por este motivo, o jogo do papel profissional é mais complexo e requer habilidades e atitudes diferenciadas, de acordo com a relação em foco. Se estivermos em uma relação com um cliente, por exemplo, nossa atitude será diferente daquela que teremos se estivermos realizando um trabalho com um par, um colega. E a realidade contemporânea trouxe maior complexidade e maiores desafios ao papel profissional, o que justifica colocá-lo em cena (ALMEIDA, 2004).

Um dos métodos amplamente utilizados pela Socionomia no contexto organizacional é o método de Desenvolvimento de Papéis. Este, permite a tomada de consciência das diferenças entre a percepção do papel idealizado pelo indivíduo e o papel real, culminando na clareza do papel operativo. *“Este método proporciona, também, ao profissional uma visão dos pontos de vista de outras pessoas, ao experimentar atuar no papel do outro (contrapapel)”* (KHOURI, 1996, p. 18).

O Desenvolvimento de Papéis nas empresas se utiliza muito da técnica do *role-playing*, que é parte fundamental deste processo. Pode ser utilizada isoladamente ou em conjunto com outras técnicas, tais como o axiodrama, o sociodrama tematizado, o método educacional psicodramático, que contribuem significativamente para o desenvolvimento e reestruturação do papel em cena (*Ibid*).

Como os executivos vêm de uma cultura individualista, que não sabe ouvir e, quando falam, é para impor suas idéias, o psicólogo socionomista deve levar em consideração, também, as dificuldades pessoais e individuais dos trabalhadores, provenientes da Matriz de Identidade, tais como o não reconhecimento adequado de si mesmo, problemas no reconhecimento do outro, com a conseqüente dificuldade em inverter papéis, em suma, a predominância de aspectos projetivos e/ou transferenciais, em oposição à potencialidade da Tele (ALMEIDA, 2002).

Enfim, a abordagem socionômica, pode ser usada em diversos setores da empresa, para facilitar a aproximação entre componentes de uma equipe ou ajudá-la a encontrar o "lugar certo" para cada um, ou seja, para avaliar com o grupo as circunstâncias relacionais, psicossociais,

culturais e históricas daquele grupo, que contribuíram para que um indivíduo fosse, em determinado momento, protagonista de um processo de desadaptação, mas que é em última análise, de responsabilidade coletiva (MELGAREJO, 2002).

A Socionomia contribui, também para a formação de novos grupos e tem realizado alguns trabalhos em desenvolvimento de grupos, através de jogos psicodramáticos, acelerando o processo natural de crescimento das relações, propiciando um maior reconhecimento de cada um dos elementos, dos outros e do grupo, com a conseqüente possibilidade de inversão de papéis (ALMEIDA, 2002).

No Treinamento, o psicólogo socionomista pode utilizar alguns métodos para desenvolver os papéis dentro das organizações. Dentre eles está o *role-playing*, onde o indivíduo pode desempenhar o seu papel com alguma liberdade, podendo explorar suas possibilidades de ação e momentos de criação. A partir deste método, o indivíduo pode se desenvolver e passar ao *role-creating*, onde passa a desempenhar o seu papel com alto grau de liberdade, total autonomia e responsabilidade, com iniciativa própria e possibilidades amplas de criação (KHOURI, 1996).

Também através do *role-playing*, o psicodramatista prepara indivíduos para assumir novos papéis ou permitir que elaborem papéis que já vem desempenhando. Propicia a tomada de consciência das conservas culturais na empresa e proporciona a experiência de emitir novas respostas, dentro de um clima protegido, onde os erros servem apenas como referencial em busca de acertos. Leva a uma aprendizagem mais integrada, por envolver os níveis cognitivo, motor e afetivo-emocional. Os medos e desafios são experienciados no próprio papel, no contexto do “como se”, possibilitando aos indivíduos desenvolver a percepção de si mesmo e do outro, bem como a inversão de papéis e a espontaneidade, que certamente os beneficiará nos desempenhos de todos os seus demais papéis (ALMEIDA, 2002).

Comumente, observamos nas organizações pessoas aceitando um papel (*role-taking*, que é quase uma imitação, com baixa percepção do papel e do contrapapel, bem como baixo grau de liberdade de ação), quer de diretor, de gerente, de supervisor, de assessor, de operador etc., sem clareza do seu significado, desempenhado-o de forma confusa e convencional, totalmente preso a padrões de comportamento, sem o uso das suas potencialidades (espontaneidade e criatividade) (KHOURI, 1996).

A intervenção socionômica tem se mostrado um excelente recurso para realizar Diagnósticos Organizacionais, levantamento de expectativas e elaboração de valores e, também, para o levantamento de metas. Nenhuma ação dramática deve iniciar-se antes de um cuidadoso estudo das reais necessidades grupais. Para tanto, devemos pesquisar as relações em foco, para que os sentimentos que estão bloqueando a ação efetiva de pessoas, grupo e/ou empresas sejam elaborados (ALMEIDA, 2002).

O Psicodrama é um método de diagnóstico, assim como de tratamento. Um de seus traços característicos é que a representação de papéis inclui-se organicamente no processo de tratamento. Pode ser adaptado a todo e qualquer tipo de problema, pessoal ou de grupo, de crianças ou adultos (MORENO, 1987, p. 231).

Uma das grandes características, vantagens e belezas do Diagnóstico Psicodramático é que, ao contrário dos outros métodos, este é realizado o tempo todo pelo próprio grupo, podendo notar, inclusive já após a intervenção, modificações nas inter-relações e no comportamento do grupo como um todo. *“O papel do consultor / diretor deve ser o de criar condições favoráveis para que estes conteúdos possam emergir de forma saudável e construtiva”* (ALMEIDA, 2002, p. 15).

Através do Psicodrama, as pessoas podem romper com padrões engessados e engessadores (conserva cultural), utilizando seus próprios recursos somados àqueles aprendidos, para a transformação de situações e tipos de papéis pré-estabelecidos, valendo-se da espontaneidade e da criatividade para dinamizar a eficácia em novas formas de ações relacionais e produtivas. É uma metodologia eficaz também por ser realista, concreta e relativamente rápida na obtenção de resultados (HOELZ, 2004).

Uma empresa criativa no sentido moreniano, só é possível com pessoas espontâneas e criativas *“capazes de objetivar o conhecimento inovador, que é aquele necessário para questionar as ações repetitivas da empresa, para criar novas soluções, novos produtos, novos processos e não podem ser guardados no sistema de padronização”* (FALCONI, 1995, p. 35).

Para que o psicólogo possa, efetivamente, realizar o Projeto Socionômico Moreniano nas empresas e instituições, necessita de um grande trabalho de desenvolvimento profissional e pessoal. *“Precisamos definir uma metodologia de trabalho. Não podemos permitir que a proposta Moreniana seja reduzida a um conjunto de jogos ou dinâmicas interessantes e animadas”* (PONTES, 1998, p. 424).

Assim, é necessário desenvolver bem a espontaneidade-criatividade do psicólogo organizacional socionomista, para que este possa realizar o “jogo de olhar” para a empresa, seus dirigentes e funcionários, como realmente são. Ou seja, desenvolver a sua percepção télica do outro e do meio que o cerca. Porém é preciso, também, “afastar-se”, olhar para “ele mesmo”, com seus sonhos, desejos, medos e frustrações e, somente após, separar os dois, procurar a resposta mais adequada para a situação, levando em consideração a realidade da empresa e os ideais e metas dele. Em outras palavras, seria desenvolver uma autotele, uma autopercepção realista, porém contextualizando-a, mediante as referências da realidade empresarial, para tomar suas decisões (ALMEIDA, 2002).

4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO PERFIL GERENCIAL:

Como nosso trabalho se detém no desenvolvimento de lideranças nas organizações através da estratégia sacionômica, convém focalizarmos a atenção sobre este tema específico. A linha histórica da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e outros dispositivos que, somados a estes, aceleraram os processos de mudança, desencadearam o progresso e o surgimento das organizações (BENHOSSI, 2001).

As organizações precisam de um amplo processo de reestruturação que permita uma análise mais acurada, de reordenação de estruturas, de rotinas, de comunicações e desenvolvimento de pessoal, para conduzir e administrar adequadamente a relação homem x organização. Este desafio está diretamente relacionado à questão da liderança que,

Sem ela, uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. A orquestra, como as organizações, requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos (*Ibid*, p. 3).

Existem várias definições de liderança, algumas divergentes entre si, mas buscaremos aqui apenas citar algumas delas. Segundo Benhossi (2001), a liderança é um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. É um processo abrangente, que ocorre praticamente em todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na empresa, enfim, em todas as integrações sociais. Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos (*Ibid*).

Liderança é a tomada de iniciativas que resultam num padrão homogêneo de interação em grupo, voltada para a solução de problemas mútuos (FIELDLER & CHEMERS, 1981).

A liderança é um processo recíproco de mobilização de recursos econômicos, políticos e outros, vividos num contexto de cooperação e conflito, por pessoas que possuem certas motivações e valores, para atingir objetivos, individual ou conjuntamente pelos líderes e seus seguidores (LAPIERRE, 1995).

Ao definir liderança, verifica-se que esta está ligada a um fenômeno grupal e, ainda, trata-se da influência exercida de forma intencional por parte do líder sobre as pessoas. O processo de liderança é, assim, de mão-dupla. Não inclui apenas o cargo do líder, também requer a

cooperação das pessoas. E o objetivo final só se efetivará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados. Nesse sentido, é importante reforçar que um verdadeiro líder precisa preocupar-se principalmente com as relações humanas (BANDEIRA, 2001).

A liderança formal, instituída pela organização sob a forma legítima da posição hierárquica, não exerce, necessariamente, influência sobre o grupo. Os gerentes nem sempre apresentam os atributos comportamentais de líderes eficientes, e não devem ser confundidos como tal. (BARON & GREENBERG apud BANDEIRA, 2001).

Bergamini salienta, também, que o inverso é passível de ocorrer, ou seja, líderes considerados natos nem sempre ocupam posição de gerência na organização da qual fazem parte, operando fora do padrão organizacional (BERGAMINI, 1994).

Por outro lado, hoje, se questiona o conceito de "líder nato", aquele indivíduo que reuniria as características de personalidade típicas de um líder, prevalecendo o conceito de liderança situacional. Neste novo conceito, a liderança seria um processo resultado da aprendizagem social, sendo desenvolvida nos contextos sociais, a partir de diversas influências. Portanto, um indivíduo poderia ser líder em um contexto situacional e não em outro (MOSCOVICI, 1993).

Existem vários estilos de liderança, que podem ser estabelecidos através de fatores determinantes, como as necessidades humanas fundamentais dos indivíduos, modo de ser do grupo propriamente dito e situação e/ou personalidade do líder. Estes estilos de liderança são definidos por diversos autores, porém, neste trabalho, serão expostos três estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Livre (KRAUSE, 1981).

Os Estilos de Liderança - autocrático, democrático e *laissez-faire* - surgiram como resultado de uma experiência pós-guerra num grupo de meninos. Esse modelo foi trazido para o âmbito organizacional, com o objetivo de avaliar o efeito dos três estilos diferentes de liderança no desempenho dos funcionários. O líder autocrático continua sendo o tradicional estilo autoritário, preocupado essencialmente com a tarefa (produção); o democrático, numa visão mais ampla, além da produção, interessa-se sobretudo com as questões humanas. Já o *laissez-faire*, seria despreocupado com essas duas dimensões do trabalho (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Entre os extremos de Autocrático e Democrático há uma diversidade de estilos comportamentais. Os padrões de comportamento de liderança variavam não só em função do grau de autoridade utilizado pelo líder, como também em função do grau de liberdade reservado aos empregados nas tomadas de decisão (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Os três estilos de liderança devem ser mesclados, dependendo do tipo de pessoa, grupo ou situação que o gerente ou líder tiver pela frente. Sabendo utilizar, de maneira apropriada, cada

um dos estilos, todos eles trarão resultados eficazes. A palavra-chave, portanto, é flexibilidade de estilo. É exatamente isto o que diferencia o bom do mau líder: o uso do estilo certo, no momento apropriado e com a pessoa certa (FURTADO, 2000).

A motivação para o poder configura um outro aspecto da liderança. Todos têm e exerce, em maior ou menor grau, o poder. A face negativa do poder se caracteriza pelo modelo domínio-submissão, legitimado por mecanismos de manipulação ou força para obtenção de vantagens pessoais. O poder socializado, indicando o lado positivo desse construto, remete à preocupação com o estabelecimento de objetivos grupais e a procura de meios para atingi-los (SOUZA, 1985).

O modelo de colaboração implica em assumir o ônus de mudar a postura profissional, abdicar da posse de área organizacional poderosa e exclusiva, disseminar os processos e instrumentos da organização, independentemente de critérios hierárquicos e especialização (FISCHER, 1992).

Neste contexto organizacional surge, também, o novo papel do gerente, que passa a ser um profissional provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado. Pressupõem que a função gerencial seja mais abrangente do que guiar pessoas, simplesmente. Engloba planejamento, organização, controle, contratação de pessoas, tomada de decisão e coordenação, estabelecendo, assim, uma dimensão ampla do conceito de gerente. A liderança, nesse prisma, constitui apenas de um aspecto do papel do gerente (BOWDITCH e BUONO, 1992).

O novo perfil gerencial, busca a eficácia e eficiência organizacional, configura-se como essencialmente perceptivo, flexível, assumindo conseqüências das decisões que toma, com capacidade de análise crítica e resolução de problemas com agilidade, inovação e eficácia. A viabilização desse processo contém conflitos de interesses, exige objetivos compartilhados, liderança, comunicação efetiva e habilidade de negociação constante (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Não existe uma única forma adequada para gerenciar, esta vai depender de diversos elementos organizacionais. Atenta-se para o fato de que as tarefas têm que ser continuamente definidas e analisadas através da interação dos trabalhadores, concluindo que há um aspecto pró-ativo nessa abordagem: o líder que identifica uma situação, diagnostica a problemática, planeja estratégias de ação e se adapta, de acordo com as contingências do momento. Sob esse prisma, as relações funcionais entre as condições ambientais e práticas gerenciais devem ser constantemente revistas (BURNS & STALKER apud BANDEIRA, 2001).

Referindo-se às mudanças atuais, a capacidade gerencial transformou-se num recurso precioso, totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade (KLIKSBERG, 1993). A

demanda por um perfil gerencial, coerente com o ambiente repleto de inovações em todos os setores e dimensões, torna-se inevitável para as organizações. Para tanto, traz para o momento atual o debate sobre esse novo profissional, à luz das teorias gerenciais e de liderança. O gerente hoje deve assumir diversos papéis, dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais, ou seja, de líder e gerente (MENDES, 2003).

Chefia também é um conceito que deve ser esclarecido, pois chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto que liderar é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes (SENAC, 1991).

No panorama apresentado, verifica-se a relevância de um gerente que é líder, no ambiente organizacional. Em cada momento ele assume diferentes responsabilidades e atribuições, assim como atua conforme as políticas na instituição da qual faz parte, na tentativa de adaptar sua forma de agir também aos movimentos externos de mudança. Essa atitude configura a solução para o estilo mais eficiente de administrar pessoas, visando proporcionar uma visão mais clara sobre o papel gerencial no ambiente organizacional (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

III. METODOLOGIA:

A metodologia é um estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e de prova, uma reflexão sobre a atividade científica que está sendo desenvolvida para obter, em determinado momento, um retrato dessa atividade (VIÁ e DENCKER, 2001).

O objetivo da metodologia é o de ordenar a investigação, de maneira a controlar os elementos que podem ser controlados, visando aumentar a probabilidade de aproximação entre a realidade e suas interpretações. As abordagens metodológicas serão explanadas, justificando sua escolha.

1. DADOS SOBRE O LOCAL DA PESQUISA:

A realização dessa pesquisa ocorreu na Empresa Doceria Casa Alemã Ltda., com sede em Aracaju, na Rua Jorge Amado, nº 864, Bairro Jardins, registrada no CNPJ sob número 05004818/0001-04, que tem como representantes Paulo Barreto de Menezes Filho e Suely Hagenbeck Sobral de Menezes.

O ramo de atividade é a confecção e venda de alimentos como tortas, salgados e doces. A Empresa foi criada em 20 de maio de 2002, por ocasião de rompimento de Empresa familiar do mesmo ramo. A Empresa deu início às suas atividades com três lojas (todas na cidade de Aracaju): a Matriz, supracitada; uma filial, situada na praça de alimentação mais antiga do Shopping Jardins; e outra filial, localizada na Praça da Imprensa. Em 2004, foi inaugurada mais uma filial, esta na praça de alimentação nova do Shopping Jardins (esta loja, dentro da Empresa, é conhecida como LBP), onde se lança como carro-chefe, a comida natural.

Em ocasião da pesquisa, a quantidade de colaboradores é de aproximadamente 100 (cem), lotados nas quatro lojas e distribuídos nos cargos de balconistas, produção, serviços gerais, almoxarifado, contabilidade, setor pessoal, garçons, motorista, gerente de produção e gerentes de frente de loja.

A forma de ingresso na Empresa se dá através de entrevista e avaliação técnica, realizadas pelos proprietários. A "Casa Alemã" disponibiliza benefícios como: assistência médica, as três refeições fornecidas na Empresa, os vales-transportes, que não são descontados em folha de pagamento, etc.

O local utilizado para desempenhar esta pesquisa foi o salão de chá da Matriz, por ser a única loja que disponibiliza de um espaço que é propício para este tipo de trabalho, pois este salão dispõe de aparelhagem de som, ar condicionado, iluminação adequada, espaço disponível

para utilização de mesas, cadeiras, almofadas, flip-chart, dispondo ainda, de área para a aplicação de cenas dramáticas.

2. SUJEITOS DA INVESTIGAÇÃO:

Foram realizadas entrevistas individuais com todos os componentes da Empresa, inclusive com os proprietários, bem como observações no local de trabalho, visando a coleta de dados para realização de diagnóstico organizacional, por Araceli de Andrade Matos e Tais Hagenbeck Andrade de Oliveira, que realizavam trabalhos institucionais, na área da Psicologia Organizacional. A partir dessas entrevistas, verificamos a necessidade de se trabalhar em grupos, as relações interpessoais, a comunicação, motivação, dentre outros. No decorrer destes grupos e com a continuidade das observações, foi identificada a importância de se fazer um trabalho específico com os líderes, bem como desenvolver e treinar pessoas que possam vir a ocupar tal função, ou que já ocupem na ausência do gerente ou encarregado.

Então, foi planejado e executado um Treinamento para os líderes da Casa Alemã. O trabalho desenvolvido sobre liderança foi constituído por seis encontros, com duração de duas horas cada, sendo realizado uma vez por semana, às quartas-feiras, no horário das 13:30h às 15:30h, no período de 02/02/05 a 09/03/05.

Embora o Serviço de Psicologia tenha sido desenvolvido para benefício de todos os colaboradores da empresa, o presente trabalho limitar-se-á sobre a prática realizada com apenas uma parcela dessa população: nove pessoas, sendo três homens e seis mulheres. Destes, três eram da matriz e somente um possui cargo de gerente; dois eram da filial Praça da Imprensa e apenas um ocupa cargo de gerente; dois da filial Shopping Jardins, onde um é gerente e, por fim, dois da filial LBP, sendo um gerente e outro encarregado dos garçons, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Descrição das Características dos Participantes

PARTICIPANTE*	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	TEMPO	CARGO/ FUNÇÃO	OUTRO EMPREGO
				DE EMPRESA **		
1	35	♂	1º grau incompleto	4 anos	Encarregado dos Garçons	Sim
2	32	♀	2º grau completo	8 anos	Gerente de Loja	Sim

Quadro 1 - Descrição das Características dos Participantes (*continuação*)

PARTICIPANTE*	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	TEMPO	CARGO/ FUNÇÃO	OUTRO EMPREGO
				DE EMPRESA **		
3	27	♀	2º grau completo	3 anos	Balconista	Sim
4	26	♀	2º grau completo	6 anos	Gerente de Loja	Sim
5	37	♂	3º grau incompleto	12 anos	Gerente de Produção	Sim
6	36	♀	2º grau completo	6 anos	Balconista	Sim
7	28	♂	1º grau completo	2 anos	Garçom	Sim
8	49	♀	1º grau completo	19 anos	Gerente de Loja	Sim
9	36	♀	1º grau completo	9 anos	Balconista	Sim

* Em todo o trabalho, os dados relacionados aos nomes foram preservados.

** Consideramos, também, o tempo que os participantes trabalharam na outra empresa da família.

Gramigna, diz que *“se deve levar em consideração que o ambiente organizacional é formado por pessoas únicas, com expectativas variadas e com propósitos diferentes”* (GRAMIGNA, 2002, p. 127).

3. INSTRUMENTOS:

Os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram a observação participante e entrevistas semi-estruturadas. Escolhemos a observação participante, porque *“refere-se a uma situação onde o observador fica tão próximo quanto um membro do grupo do qual ele está estudando e participa das atividades normais deste”* (MANN, 1975, p.95).

Utilizamos a observação participativa de forma invasiva, uma vez que *“em um projeto com base em observação, o pesquisador observa os funcionários em seu ambiente*

organizacional. As observações podem ser feitas com (método invasivo) ou sem (método não intrusivo) o conhecimento do funcionário” (SPECTOR, 2002, p. 38).

Na observação participante, o principal instrumento de pesquisa, é o investigador, num contato direto, *“frequente e prolongado com os atores sociais e os seus contextos; as diversas técnicas reforçam-se, sendo sujeitas a uma constante vigilância e adaptação segundo as reações e as situações”* (COSTA apud ALMEIDA, 1995, p 133).

Portanto, a observação participante está diretamente relacionada com a participação real do investigador com a comunidade ou grupo e, para podermos coletar mais dados para a pesquisa, utilizamos também a entrevista semi-estruturada, pois

Para angariar informação acerca das categorias que organizam a subjetividade e acerca dos respectivos conteúdos específicos, é necessário complementar observação direta de práticas com a conversação e a entrevista (*Ibid*, p 133).

É assim, de grande utilidade, o cruzamento de algumas técnicas para alcançar os nossos objetivos, pois as vantagens de um instrumento, podem compensar as limitações de outro.

Optamos, também, por fazer entrevista semi-estruturada para a coleta de dados, visto que esta é composta de perguntas abertas que servem para guiar, permitindo ao pesquisador coletar informações detalhadas.

Segundo Minayo,

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreocupada e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva (MINAYO et alii, 1996, p. 57).

Na investigação científica, apesar de ser dividida em etapas tipificadas, estas não se apresentam estanques, pois interagem entre si. Deste modo, a seqüência dos procedimentos não é rígida. Por exemplo, a observação participante, não tem uma data limite, acompanhando a pesquisa até sua etapa final.

Este trabalho cumpre com as exigências estabelecidas pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde como, por exemplo, contar com o consentimento livre e esclarecido do sujeito pesquisado (Anexo 1).

4. PROCEDIMENTOS:

Essa investigação propôs uma intervenção planejada, fundamentada pelo referencial teórico de Moreno, pois percebemos a metodologia socionômica como forma de intervenção para o processo de educação continuada das pessoas, que busca criar condições para que o grupo reflita, discuta e, por meio da ação, construa um conhecimento útil e aplicável ao seu dia-a-dia.

Por meio deste processo de pesquisa, acredita-se que o grupo possa assumir, de forma cada vez mais lúcida e autônoma, seu papel de protagonista e ator social, dentro e fora do grupo de treinamento.

A percepção da realidade vivenciada pelo grupo é essencial para o processo de construção de conhecimento e desenvolvimento de cada um e do grupo. Da troca possibilitada pelo contexto grupal pode-se alcançar novo patamar de conhecimento. *“A construção do novo conhecimento será feita com e a partir de dentro da situação vivida pelo grupo, um conhecimento da realidade que conduza à identificação dos meios para superar a situação. Conhecer a realidade é condição de sua transformação”* (ALMEIDA, 2004, p. 76).

Esta monografia se constitui numa parte teórica e noutra prática. Nesta última, utilizamos a pesquisa-ação para nortear o trabalho proposto. A pesquisa-ação se enquadra bem dentro da abordagem socionômica, pois *“quando se está trabalhando socionomicamente em grupo, se está fazendo uma investigação e uma intervenção ao mesmo tempo, pois o método socionômico é sempre investigativo, de pesquisa-ação”* (RAMALHO, 2004, p. 1).

A Socionomia promove uma ação que pede criação, não promove a repetição. Portanto, é um método qualitativo:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO et alii, 1996, p. 21).

E qual seria, então, a definição de pesquisa-ação?

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p.14).

Na pesquisa-ação, por outro lado, há como o próprio nome aponta, uma ação por parte dos pesquisadores, ação esta problemática, que mereça investigação para ser elaborada e conduzida. Assim, os pesquisadores têm papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e avaliação das ações, organizando assim sua ação.

Enfim, a pesquisa-ação é uma forma de experimentação em situação real, na qual os pesquisadores intervêm conscientemente. Os participantes não são reduzidos a cobaias, passivamente, pois desempenham um papel ativo. As variáveis, de seu lado, não são isoláveis, posto que todas elas interferem no que está sendo observado. Portanto, assim como nas outras pesquisas da linha interpretativista, a *“substancialidade dos pesquisadores não é total, pois o que cada pesquisador observa e interpreta nunca é independente da sua formação, de suas experiências anteriores e do próprio ‘mergulho’ na situação investigada”* (Ibid, 1986, p. 32).

O papel de pesquisador em uma investigação de cunho socionômico muitas vezes confunde-se e funde-se com o papel de diretor, ou, dizendo de outra forma, o diretor de Psicodrama é um pesquisador social, um observador participante, e suas funções colocam-no muito próximo ao grupo. Sua subjetividade aflora, da mesma forma que a do grupo de pesquisa. *“O diretor de Psicodrama, por meio das técnicas psicodramáticas, é um facilitador do conhecimento da realidade concreta e da subjetividade de cada sujeito, em consonância com o grupo de referência”* (ALMEIDA, 2004, p. 75).

Entendemos que o compromisso do pesquisador, sobretudo no campo das relações de trabalho, não é apenas o de extração de material para ser analisado e transformado em conteúdo teórico. Existe um compromisso com a realidade social, que deve ser vigorado e transformado.

Para que isso ocorra, é importante que a reconstrução dramática aplicada para investigação, seja elaborada de forma que tenha resultados diagnósticos e terapêuticos. De modo que o trabalhador, ao contribuir com a pesquisa, não se torne apenas sujeito desta, mas que este possa reconstruir-se neste contexto.

No decorrer dos grupos de Treinamento e Desenvolvimento de Líderes, foram utilizadas algumas técnicas e quadros inspirados nos trabalhos da psicodramatista Lúcia Almeida, *“O Trabalhador no Mundo Contemporâneo – Psicodrama nas Organizações”* e Silvino José Fritzen, *“Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo”*, volumes 1 e 2, que constam na referência bibliográfica.

IV. APRESENTAÇÃO DOS ENCONTROS:

Todos os participantes foram avisados com quinze dias de antecedência, através de um convite individual (Anexo 2), para que se programassem e para que pudessem se sentir honrados em receberem o referido convite, em mãos.

Segue, abaixo, o planejamento dos encontros:

1º Encontro (02/02/2005):

Apresentou como objetivos a integração dos participantes, o levantamento de expectativas e a reflexão acerca de seu papel profissional.

Primeiramente, explicamos que pretendíamos utilizar este treinamento como parte de nossa monografia de conclusão de curso para Formação de Psicólogo e, após permissão dos participantes, distribuimos o Termo de Consentimento, para que todos pudessem assinar. Após preenchimento do Termo de Consentimento, realizamos o contrato verbal, onde foram colocadas questões como assiduidade, pontualidade, participação e sigilo das dificuldades que seriam faladas pelos participantes, bem como das emoções que surgissem e da atuação dos participantes nas atividades propostas.

Seguimos com a etapa de aquecimento inespecífico para propiciar o reconhecimento do eu pessoal, sendo utilizada a Dinâmica do Crachá, (Anexo 3) onde o coordenador fornece a seguinte instrução: *“Estão disponíveis papéis, lápis de cor, tesoura, cola, perfurador e barbante. Com estes materiais vocês irão confeccionar um crachá individual e colocarão neste, além de seus nomes, uma característica pessoal que comece com a primeira letra do seu nome. Dêem a forma e colorido que desejarem”*. Depois, o diretor solicitou que os sujeitos falassem sobre seus crachás.

No Quadro 2, verifica-se o resultado desta atividade.

Quadro 2 - Resultado da Dinâmica do Crachá

PARTICIPANTE	ORDEM DE APRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICA	CURIOSIDADE
1	9º	Amigo	Cria 40 periquitos
2	7º	Gentil	Faz crochê
3	8º	Jóia	Faz bordados
4	5º	Juventude	Faz docinhos
5	2º	Maravilhoso / Modesto	Gosta de plantar
6	3º	Mimosa	Coleciona anjos
7	1º	Mandão	Sonha em ir ao mar
8	4º	Paz	Adora viajar
9	6º	Linda	Adora novelas

Nesta atividade, nos chama a atenção, o crachá e o relato do participante 7, pois o mesmo além de se definir “*mandão*” (sic), desenha um “sargento”.

Prosseguindo, foi realizado o aquecimento específico, focalizando o papel profissional através da Dinâmica do Papel (Anexo 4), para que os sujeitos reconhecessem o eu profissional. O coordenador instrui: “*Escolha entre os papéis disponíveis (laminado, papel presente, jornal, de seda, crepom, celofane, camurça etc.) o que mais lhe agrada, com o qual você mais se identifica. Em seguida, dê o formato que represente a sua percepção em relação ao próprio papel profissional hoje*”.

Todos os papéis ficaram espalhados pelo centro da sala e os participantes os tocaram, olharam as cores e escolheram. Depois, sozinhos, pensaram num formato que poderia representar como se sentem enquanto profissionais e, então, deram forma ao papel.

Posteriormente, cada um explicitou por que escolheu determinado papel e por que deu o formato apresentado, como segue no Quadro 3.

Quadro 3 - Resultado da Dinâmica do Papel

PARTICIPANTE	ORDEM DE APRESENTAÇÃO	TIPO DE PAPEL	FORMATO
1	1º	Presente	Cilindro
2	8º	Camurça Rosa	Barco
3	9º	Seda Rosa	Caderno de Anotações
4	6º	Presente	Balão
5	3º	Jornal	Barco
6	4º	Jornal	Caixa
7	2º	Seda Amarelo	Barco
8	5º	Presente	Não deu forma
9	7º	Presente	Embalagem de Presente

O 1º a apresentar o seu objeto, relata que escolhera tal papel devido ao ursinho desenhado e o deixa enrolado, na forma de um cilindro, para deixá-lo (o papel), organizado, pois diz ser organizado e na função que desempenha “*precisa olhar se tudo está no lugar*” (sic).

O 2º, escolhe o papel por gostar da cor amarela e constrói um barco porque, “*Um líder não deixa de ser naturalmente um barco. Leva as pessoas. É o que me sinto hoje, ou ele vai levar sucesso ou outra coisa que não seja sucesso*” (sic). Ressalta-se que este sujeito não exerce, efetivamente, cargo de liderança.

O 3º, escolhe o jornal por achá-lo interessante e ter algo para ler. Afirma ter construído um barco por está lidando com variáveis como tempestade, calma, mas que tem um rumo e um objetivo: “*Temos que guiar e não deixar que o barco afunde*” (sic).

O 4º, declara ter escolhido o jornal por ter algo escrito e ter ficado curioso. Dá o formato de uma caixa *“Para poder receber alguma coisa – aprender com outras pessoas - mas que não é vazia”* (sic).

O 5º, escolhe o papel presente por ser colorido, bonito e alegre. Relutou desde o início para dar forma a este papel, informando *“Não sei fazer nada”* (sic).

O 6º, declara ter escolhido o papel presente por achá-lo bonito e confecciona um balão: *“Ele está aberto como se estivesse enchendo de novidades”* (sic).

O 7º, relata ter selecionado o papel presente por ser bonito e dá a forma de uma embalagem de presente pois, *“Estou recebendo um presente”* (sic).

O 8º, opta pelo papel camurça rosa porque *“Esta cor significar o amor”* (sic) e forma um barco porque *“Tem que levar as pessoas e as coisas para um rumo. Um líder tem que ter direção”* (sic).

Por fim, o 9º identifica-se com o papel seda rosa por ser *“Transparente, fino e frágil como eu.”* (sic). Dá a forma de um caderno de anotações porque *“Gosto de fazer as coisas sempre certas”* (sic).

Posteriormente, com a exposição de todos os participantes, o coordenador pediu para que se formassem três subgrupos, com três pessoas, de acordo com a afinidade apresentada: ou pelo tipo do papel ou pelo formato dado. Após, orientou cada subgrupo da seguinte maneira: *“Produzam um novo objeto, em conjunto, que corresponda às expectativas que vocês trazem em relação a este curso”* (sic). Nesta atividade, continuavam à disposição os diversos tipos de papel e fora acrescentada a cola.

No Quadro 4, verificam-se os componentes dos subgrupos, bem como o formato dado para os papéis, segundo as expectativas.

Quadro 4 - Expectativas com Relação ao Treinamento

SUBGRUPO	PARTICIPANTES	FORMATO	NOME
1	2	“Já tínhamos os barcos, construímos o farol. Este curso é o farol. Vai levar a gente para uma direção.” (sic)	Farol do Desenvolvi - mento
	5		
	7		
2	1	“Pegamos o papel de presente e fizemos uma caixa, o jornal, transformamos em tampa e o caderno servirá para os colegas que não estão aqui.” (sic)	Baú do Conhecimento
	3		
	6		
3	4	“É o que esperamos: uma sacola surpresa.” (sic)	Sacola Surpresa
	8		
	9		

Nota-se nesta atividade, que o participante 7 desmancha o barco do participante 2, sem sua permissão, para construir o farol. Quando indagado "por que fizera isto", o mesmo refaz o barco e diz não ter percebido o que cometera. Já o participante 8, continua demonstrando resistência com a tarefa.

Prosseguindo, explicamos os diversos tipos de liderança (segundo a Teoria da Cibernética Social, do sociólogo Waldemar de Gregory): 1) recreador – proporciona momentos de descontração e relaxamento. Utiliza músicas, brincadeiras, piadas etc.; 2) recepcionista – responsável pela arrumação da sala, por recepcionar os demais participantes e pelo lanche; 3) cronometrista - cuida para que os encontros não se tornem muito longos, controlando o tempo conforme o combinado pelo grupo; 4) avaliador – avalia o andamento do grupo, buscando apontar o que foi bom e o que poderia melhorar nos próximos encontros; 5) secretário – anota os compromissos assumidos para serem retomados nos próximos encontros, bem como, o preenchimento de registro do encontro; e 6) expositor – que é responsável pelo andamento geral do grupo e pela teoria, neste caso, as diretoras, também, assumem este papel.

Após a explanação acima descrita, cada participante escolheu que liderança desempenhar no próximo encontro (Anexo 5). Esta atividade ocorreu até o penúltimo encontro, onde os participantes tiveram que desempenhar todos os tipos de liderança até o último encontro.

Por fim, foi realizada a avaliação de reação (Anexo 6). Utilizamos esta atividade como a etapa compartilhar, pedindo que cada participante falasse como havia sido o treinamento e como estava se sentindo. Esta atividade, também, prosseguiu até o último encontro.

2º Encontro (09/02/2005):

A partir deste encontro, os recepcionistas já desempenharam suas funções, os animadores realizaram atividade para dar início ao treinamento, onde aproveitamos esta parte como aquecimento inespecífico em todos os encontros. Também, o cronometrista controlou o tempo de cada atividade. Prosseguindo-se, desta forma, até o último encontro.

Em seguida, realizamos a Dinâmica da Escultura (Anexo 7), onde o coordenador solicitou a cada participante: *"Lembrem da vida profissional de vocês antes do ingresso na empresa, o que faziam, onde estavam, como pensavam e o que sentiam".(sic)*. Depois, o coordenador explicou o que era uma escultura e, então pediu: *"Criem uma escultura que represente o trabalho de vocês nesse período de início da carreira profissional."* (sic).

Individualmente, montaram com o próprio corpo a escultura. À medida que foram confeccionadas as esculturas, as mesmas foram nomeadas, como demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 - Esculturas que Representam o Início Profissional

PARTICIPANTE	ORDEM DE APRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DO PAPEL PROFISSIONAL NO INÍCIO DA CARREIRA	NOME DA ESCULTURA
1	6º	“Ficava feliz e orgulhoso de poder ajudar em casa. Brincava depois que ganhava dinheiro”. (sic)	Vendedor
2	3º	“Era muito ansiosa para aprender as coisas. Tinha medo do cliente chegar e não saber as coisas. Era ingênua e não tinha experiência de nada”. (sic)	Ingênua
3	8º	“Prestava muita atenção ao meu redor. Meus pés e mãos suavam”. (sic)	Ansiedade
4	7º	“Não sabia o que fazer. Estava ansiosa e perdida”. (sic)	O que fazer?
5	4º	“Estava ansioso, vendo tudo, ouvindo tudo para captar e aprender o mais depressa possível”. (sic)	Radar
6	2º	“Era ansiosa, nervosa e cheia de expectativas. Pensava antes de fazer qualquer coisa”. (sic)	Pensadora
7	1º	“Eu era bem robótico, nervoso, calado, inseguro. O que será que meu patrão vai achar do meu trabalho”? (sic)	Sorte
8	9º	“Estava nervosa, ansiosa, insegura, sem saber se ia dar certo”. (sic)	Insegurança
9	5º	“Me sentia nervosa, com medo. Será que vou passar na experiência? Era um peixe fora da água, todos fazendo e não sabia”. (sic)	Atenta

Nesta atividade, os participantes relataram que sentiram, novamente, as reações que sentiram na época do início da carreira profissional. Logo, iniciamos a apresentação teórica referente à liderança com os temas “O que é liderança”, onde abordamos o que é ser um líder e as características dos melhores líderes.

Dando continuidade, aplicamos a dinâmica Características De Um Líder (Anexo 8), onde todos receberam uma tabela contendo características que foram assinaladas de acordo com a presença ou ausência das mesmas. Depois, foi pedido que, durante a semana, fosse realizado um exercício prático, onde os sujeitos participantes do treinamento observaram em que momentos estas características apareciam ou deveriam ter aparecido.

A partir deste encontro, iniciou-se a avaliação dos encontros por parte dos avaliadores, bem como o registro, pelos secretários, do que ocorrera e dos compromissos assumidos.

3º Encontro (16/02/2005):

Após atuação dos animadores, os participantes expuseram o exercício prático solicitado no encontro anterior. Neste, todos relataram suas respostas e debateram entre si o que perceberam com esta atividade. Alguns participantes expuseram que haviam notado que tinham algumas características negativas neles mesmos. Devido a tal fato, as coordenadoras questionaram aos participantes de que outra forma eles poderiam agir, a partir no reconhecimento destas características.

Em seguida, houve a apresentação de mais um tema sobre a liderança, que tinha como foco os “Tipos de liderança”, onde tratamos dos vários estilos de liderança.

Depois, realizamos a Dinâmica Qualidade De Um Líder Democrático (Anexo 9), onde distribuímos folhas com qualidades que deveriam ser nomeadas.

Continuando, realizamos um aquecimento específico para estimular o grupo a lembrar e trazer situações vivenciadas no dia-a-dia de trabalho, as quais foram difíceis de resolver. Depois, cada participante escreveu numa folha, o sentimento predominante na situação vivenciada bem, assim como apresentou para os demais. Depois, o grupo foi dividido em três subgrupos, de acordo com a afinidade com relação aos sentimentos expostos. No subgrupo, cada um expôs sua situação e apenas uma foi escolhida para ser relatada a todos do grupo. Em seguida, o grupo elege uma situação a ser trabalhada: “realizar demissão”. Então, montamos o cenário e, através do *role-playing*, convidamos todos a experimentarem tais papéis complementares (de quem demite e de quem é demitido). Os participantes encenaram e deram desfechos diferentes e mais adequados, em relação ao da situação original. Durante esta atividade, fizemos espelhos das posturas assumidas, duplos em momentos que achamos necessários e solicitamos solilóquios a todos os participantes, enquanto estes estavam atuando. Foi verificado, que esta situação não é confortável, mas que há formas de torná-la mais amena, pois os participantes, após terem representado os papéis, fizeram colocações do tipo: “*É melhor ser o mais sincero possível.*” (sic); “*A forma de falar influencia muito.*” (sic); “*Não sabia que falava sem olhar nos olhos.*” (sic); “*Me sentiria mais confortável, demitindo no início do expediente.*” (sic); “*É bom dizer que a pessoa foi útil à Empresa.*” (sic) etc.

Em seguida, foi proposto o exercício prático: observar, durante a semana, o surgimento de situações problemáticas e como reagiram, levando em consideração as observações feitas no *role-playing* deste encontro (por exemplo, olhar nos olhos, tom de voz etc.).

4º Encontro (23/02/2005):

Após a atuação dos animadores, os participantes expuseram o exercício prático solicitado no encontro anterior e relataram, em sua maioria, terem sido mais cautelosos na resolução de conflitos e que procuram colocar em prática, o aprendido no *role-playing* da semana anterior:

"Procurei me colocar no lugar de meu colega de trabalho para saber porque ele estava agindo daquela forma" (sic).

Em seguida, houve a explanação teórica pelas coordenadoras, cujo tema era "Nove dicas para liderar sua equipe" e "Chefia e liderança: uma questão polêmica", onde tratavam, além de maneiras eficazes de liderar, a diferença entre um líder e um chefe.

Posteriormente, solicitamos que os participantes, em dupla, de acordo com a loja que trabalham (exceto o participante 5, pois este é o único que lidera a produção), que promovessem uma reunião com sua equipe, sobre o tema que desejassem e nos trouxessem quais as dificuldades encontradas e como a equipe reagiu. Nós, coordenadoras, nos colocamos à disposição para tirar dúvidas, bem como auxiliar na forma de proferir uma reunião.

5º Encontro (02/03/2005):

Após atuação dos animadores, os participantes expuseram o exercício prático solicitado no encontro anterior.

A primeira dupla a se apresentar, era composta pelos participantes 6 e 7. Esta dupla, expõe que não realizara a reunião e, ao questionarmos o motivo, o participante 7 coloca *"A gente ia fazer a reunião domingo, aí fiquei de folga e não fizemos. Acho que fiz o que podia, só não tive oportunidade."* (sic). O participante 6 coloca: *"Não me senti segura para fazer uma reunião."* (sic), suscitando, a resposta do 7: *"Pois é. Depois iam dizer que nem o dono faz reunião e quem sou eu para querer fazer?"* (sic).

Após algumas indagações por parte das coordenadoras, percebemos que não existe um bom relacionamento entre estes dois componentes e, então, propomos que os dois se levantassem, dessem as mãos, juntassem os pés, fechassem os olhos e se inclinassem para trás, o máximo que conseguissem. Com isto, confirmamos a falta de sintonia entre os mesmos, pois, em nenhum momento do jogo proposto, conseguiram se equilibrar. Então chamamos a dupla formada pelos participantes 2 e 3, cujo entrosamento já fora identificado desde o momento do Diagnóstico Organizacional, para repetir o que fora pedido á dupla iniciante e as mesmas, em pouco tempo, encontraram o equilíbrio. A partir daí, solicitamos o solilóquio dos dois. A participante 2 relata : *"É confortável ficar assim. Não tenho medo de cair"* (sic); e o participante 3, *"Não sinto medo e está muito bom."* (sic). Utilizamos esta atividade para demonstrar a importância da sintonia entre os líderes para que possam ser desempenhadas, satisfatoriamente, as suas funções.

Continuando, a dupla formada pelos participantes 2 e 3 revela que, antes de realizar reunião, providenciaram convite para a mesma e reorganizaram os horários de todos os componentes da equipe, para que todos pudessem participar. Para que a loja não parasse o funcionamento, dividiram os membros da equipe em duas turmas. Iniciando a reunião, fizeram

Dando continuidade, as expositoras fizeram uma síntese de todos os encontros, dando ênfase sobre a importância de se colocar em prática o que foi aprendido, bem como sugeriram atividades para serem desenvolvidas (controle de produtos, reuniões periódicas etc.).

Em seguida, propomos a montagem de uma escultura, individual. A coordenadora pediu: “Construam uma escultura que represente como se sente, enquanto líder, após o treinamento” (Anexo 11). No Quadro 7, percebe-se o resultado desta atividade.

Quadro 7 - Escultura Representando Sentimento Após Treinamento

PARTICIPANTE	ORDEM DE APRESENTAÇÃO	COMO SE SENTE APÓS TREINAMENTO	NOME DA ESCULTURA
1	3º	“Realizado, consciente do que faço. Preparado para lidar com as pessoas. Preparado para tudo.” (sic)	O Homem de Ferro
2	2º	“Livre. Igual à estátua da liberdade.” (sic)	Liberdade
3	4º	“Querendo subir, aprender.” (sic)	Pisando Leve
5	1º	“Me sinto uma águia observando todos os pássaros lá em baixo.” (sic)	Águia Dourada
8	5º	“Mais tranqüila e com mais energia e força para continuar trabalhando.” (sic)	Tranqüilidade
9	6º	“Alegre, leve e mais segura.” (sic)	Leve

Depois, solicitamos que fosse confeccionada uma escultura que representasse a importância do líder para o grupo (Anexo 12). Nesta, um participante deu início e os demais complementaram, fazendo as alterações que desejaram até chegarem a um consenso de forma e, por último, nomearam a mesma. Nesta atividade, a escultura final recebeu o nome de "Unidos Venceremos", e todos estavam de mãos dadas com o corpo inclinado para trás (semelhante à atividade proposta no encontro anterior). Dando continuidade, pedimos que cada participante fizesse um solilóquio, relatasse como estava se sentindo, enquanto componente da escultura, demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Sentimento Enquanto Membro da Escultura Coletiva – A Importância de um Líder

PARTICIPANTE	COMO SE SENTE
1	“É como se fosse uma corrente unida, positiva.” (sic)
2	“Firme, confiante.” (sic)
3	“Unida, segura. É um presente.” (sic)
5	“É como o elo de uma corrente.” (sic)
8	“Unida com todos.” (sic)
9	“Amiga.” (sic)

Posteriormente, as expositoras solicitaram que cada participante realizasse uma avaliação sobre seu próprio desempenho no treinamento.

O participante 8 coloca que : *“Não atuei da melhor forma. Não fiz os deveres. No início não estava confiante, depois fiquei mais tranqüila. Teve muita coisa positiva, às vezes a gente não sabe e aprende”* (sic).

O 5 afirma: *“O encontro foi válido. Deu para conhecer melhor as pessoas e para conversar sobre os problemas. Podia ter me empenhado melhor, dar mais importância às atividades pedidas...”* (sic).

O 2 relata: *“Foi muito importante. Espero que não fique só por aqui. Me dediquei. Teve algumas coisas que não deu para cumprir totalmente. Foi bom para mudar o nosso comportamento na loja.”* (sic).

O participante 1: *“Muito importante este trabalho. É um benefício para os funcionários. Faltou mais desempenho nas tarefas. Não cumpri.”* (sic).

O 9: *“Gostei. Foi criativo. No primeiro dia fiquei nervosa, sem saber se saberia fazer as coisas. Não fui uma das melhores, mas não fui uma das piores. Fiz umas atividades e outras não.”* (sic).

E o participante 3: *“Eu fiquei sem saber onde estava. Eu, junto com os gerentes? Não sabia que eu tinha esse valor todo. No começo, me senti um pintinho fora d'água. Gostei do curso e achei que, em partes, passei o que sinto, fui eu mesma. Em partes, faltou interesse em fazer todas as atividades”* (sic).

Em seguida, lemos o Texto – Crescimento Pessoal (Anexo 13) e fornecemos uma lembrança do encontro (caixa de fósforos embalada para presente e contendo um espelho dentro), falando da importância de cada um se sentir único, especial, importante e responsável perante o papel de líder.

Finalizando, foi promovida uma avaliação escrita (Anexo 14), das expositoras e de todo o Treinamento.

V. DISCUSSÃO DA EXPERIÊNCIA:

A Socionomia, a Psicologia Organizacional e a Liderança foram as teorias que nos guiaram a planejar e executar toda a prática descrita no capítulo anterior. Portanto, neste capítulo, será realizada a correlação entre o Referencial Teórico já apresentado com a experiência prática deste trabalho.

Como qualquer prática social, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho não fica imune às transformações do contexto e ao desenvolvimento da ciência. A amplitude e o escopo da atuação desse psicólogo têm sido efetivamente alargados, como por exemplo, o campo de treinamento e desenvolvimento. Este experimenta um forte crescimento pela demanda da educação continuada e pela consciência de que o conhecimento e a permanente atualização são fatores primordiais de competitividade organizacional. Outra tendência importante é a de tornar o trabalhador um agente ativo dos processos de desenvolvimento de suas competências profissionais e pessoais (ZANELLI et alii, 2004).

Entendemos que a liderança é de grande valia para a organização, porque como afirmara Benhossi, sem ela, *“uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos”* (BENHOSSI, 2001, p. 3).

Como a liderança é um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização, seja ela família, escola ou empresa, ela se manifesta sempre que uma pessoa procura, de alguma maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançarem objetivos (*Ibid*).

Portanto, esta monografia tem o intuito de mostrar que a Socionomia pode ser inserida nas organizações e que atinge o objetivo a que se propõe, no caso deste trabalho, o Treinamento e Desenvolvimento de Líderes. Enquanto pesquisadoras da dinâmica que envolve a relação homem-trabalho, adotamos a Socionomia como método de investigação e intervenção, passando os conflitos reais do ambiente de trabalho para o plano da ação, e esperar dessa passagem não só o diagnóstico, mas, sobretudo um meio para:

- Despertar nos líderes a importância de seu cargo como co-responsáveis pela motivação de sua equipe;
- Facilitar o processo de comunicação e relacionamento entre os líderes e seus superiores, seus pares e, principalmente, seus subordinados, com o objetivo de se ter um ambiente sadio de trabalho;
- Conscientizar os líderes sobre o seu papel perante a empresa, no que diz respeito à responsabilidade de metas e resultados de sua área;

- Desenvolver o papel de líder, propiciando uma maior participação, em termos de melhorias da área, resoluções de problemas e facilitador da equipe.

Buscamos na metodologia socionômica a possibilidade de desenvolver ações dramáticas que representassem a instituição para que o grupo, em sua totalidade, investigasse, identificasse e encontrasse saídas para suas situações conflitantes, processando-se uma verdadeira tomada de consciência que levaria a uma modificação do comportamento e, conseqüentemente, ao desenvolvimento do papel de líder, para que estes profissionais possam melhorar seus desempenhos e não apresentem baixo nível de atuação como: respostas pouco criativas, percepção reduzida dos componentes do seu papel profissional, descrição pobre das atribuições, dificuldade em delimitar as dimensões da experiência interpessoal (reconhecendo o que “é do profissional”), e dificuldade em trabalhar em equipe. Esse conjunto de características relaciona-se com um baixo nível de autoconhecimento, de coerência e de capacidade de reflexão.

O trabalho desenvolvido, Treinamento e Desenvolvimento de Líderes, respeitou os instrumentos, as etapas e as técnicas do Psicodrama, por acreditar que elas são de suma importância para a efetividade de um trabalho, que utiliza como base a abordagem socionômica.

Em todos os encontros utilizamos os cinco instrumentos do Psicodrama que são: protagonista, cenário, diretor, ego-auxiliar e público.

O grupo escolhido para realização deste trabalho, os gerentes, os substitutos destes, o encarregado de garçons e possíveis futuros encarregados, mostrou-se como um grupo protagônico nos trabalhos anteriormente desenvolvidos (encontros grupais, observações, entrevistas e análise subjetiva) pois, naqueles, encontrava-se o foco das dificuldades de integração, de comunicação e de relações interpessoais. Ou seja, o grupo atuou como porta-voz, como representante emergente destas dificuldades. No andamento desse trabalho, os participantes, em algum momento, foram os protagonistas da situação a ser trabalhada, pois o protagonista é o sujeito que primeiro agoniza, que emerge para a ação dramática, simbolizando os sentimentos comuns que permeiam o grupo (GONÇALVES et alii, 1988).

Nos servimos de uma sala ampla, com algumas cadeiras e mesas para serem utilizadas em momentos oportunos e com várias almofadas distribuídas pelo chão, pois, para o instrumento cenário, a arrumação do ambiente é, normalmente, um acordo entre o diretor e o protagonista. A cadeira e a mesa podem representar, por exemplo, um balcão; as almofadas podem ser pessoas, dentre outros. Segundo Yozo é no cenário onde se constrói o contexto dramático. É o espaço do “como se” e onde o protagonista se manifesta. *“Este espaço pode ser ampliado ou reduzido, conforme as necessidades”* (YOZO, 1996, p. 21).

Neste trabalho, as estagiárias Araceli Matos e Taís Hagenbeck, atuaram em co-direção, onde os instrumentos psicodramáticos, diretor e ego-auxiliar, foram atuados e realizados pelas

duas, em momentos diferentes. O diretor é o terapeuta que coordena a sessão e o ego-auxiliar é o terapeuta que interage em cena com o protagonista e *“comunica ao diretor, aspectos que escapam a este, uma vez que o diretor não está interagindo com o protagonista do mesmo modo”* (GONÇALVES et alii, 1988, p. 100).

Verificamos a presença do público no momento das dramatizações, pois os demais participantes (que não eram o protagonista) estavam presentes e, o compartilhar deles na fase posterior à dramatização, ajudava o protagonista porque servia de “caixa de ressonância” do grupo.

Adotando a didática socionômica, percorremos em cada encontro as etapas de uma sessão, realizando aquecimento, dramatização e compartilhar. O aquecimento pode ser inespecífico ou específico. É no aquecimento onde ocorre o momento em que se dá a escolha do protagonista e a preparação para a dramatização. Começa com o encontro entre diretor e protagonista, visando à preparação para a ação dramática, criando o cenário, definindo os personagens que vão atuar. As dramatizações ocorreram em algumas dinâmicas e tiveram o intuito de presentificar o conflito e, posteriormente, suscitar formas diferentes e mais adequadas para atuar no ambiente de trabalho, principalmente, no papel de líder. No compartilhar, os participantes expunham emoções e sentimentos despertados nos encontros. Foi interessante observar que a avaliação de reação, realizada ao final de cada encontro, foi muito útil para o incentivo desta etapa, como pode ser verificado no Anexo 6.

As técnicas psicodramáticas foram utilizadas no decorrer das atividades quando verificado, pelas coordenadoras, a necessidade efetiva das mesmas. As técnicas mais utilizadas foram espelho, solilóquio, duplo e inversão de papéis, respeitando as fases de desenvolvimento da Matriz de Identidade, como será explanado posteriormente.

Cada encontro teve objetivos específicos e foi constituído por várias atividades, ora individuais, ora grupais, em consonância aos objetivos definidos para o projeto de pesquisa. Nem todas as atividades e exercícios foram extraídos da Socionomia, pois esta abordagem aceita e se abre para integrar algumas técnicas de outras teorias. A síntese apresentada, a seguir, contém elementos de observação e análise das coordenadoras – pesquisadoras, com base nos resultados oferecidos pelos participantes.

No primeiro encontro, realizamos um contrato verbal, porque para um jogo funcionar com eficácia, é preciso estabelecer um contrato, pois, como em todos os relacionamentos, é necessário estabelecer algumas regras básicas para o bom andamento. O contrato é uma das principais formas de se estabelecer um ambiente percebido como seguro e nele, devem constar itens como o sigilo, comprometimento dos componentes, liberdade de participação e esclarecimento sobre as atividades (KIRBY, 1995).

Em seguida, realizamos a Dinâmica do Crachá e a Dinâmica do Papel (primeira parte), com dois intuitos: para aquecer o grupo e para possibilitar o reconhecimento do EU pessoal e profissional, pois, como aquecimento, serviu de “quebra gelo” para o primeiro contato e proporcionou uma disponibilidade maior para as atividades seguintes. Não foi difícil aquecer o grupo, até porque as entrevistas e os encontros grupais que antecederam, já iniciaram o processo de aquecimento individual.

Como reconhecimento do EU, baseadas na teoria da Matriz de Identidade, as escolhemos para auxiliar no auto-reconhecimento, porque o grupo se encontrava na transição de passagem da primeira fase da Matriz para a segunda. Desta forma, era necessário se reconhecer, primeiramente, enquanto pessoa (EU pessoal), depois como líder (EU profissional) para, a partir daí, buscar a construção da identidade profissional, caminhando para a percepção do outro (pares, subordinados e superiores), que é a terceira fase da Matriz (fase da Inversão de Papéis).

Todo grupo de desconhecidos tem início na fase do caótico-indiferenciado (primeira fase da Matriz), mas como os participantes já se conheciam, essa fase foi rapidamente superada.

Decorridas as duas fases anteriores, de identidade do “eu com o tu”, e a do “eu consigo mesmo”, utilizamos atividades que buscaram o aprofundamento da socialização do indivíduo através das etapas de comunicação em corredor, triangulação e circularização dentro da Matriz de Identidade sócio-profissional. Segundo o psicodramatista Fonseca Filho, os grupos passam pelas fases da Matriz de Identidade Grupal, tais como os indivíduos: a caótico-indiferenciada, a do reconhecimento do Eu-Tu e da relação em corredor, a da triangulação e a da circularização, que inclui a inversão de papéis, que leva ao encontro existencial dentro do grupo ¹ (FONSECA, 1980).

Inicialmente, o grupo se formou para a realização de um treinamento. Porém, existem necessidades outras, que são trazidas pelas pessoas em particular. Logo, implicitamente, é a possibilidade de satisfação dessas necessidades prévias o motivo da formação do grupo. Então, a segunda parte da Dinâmica do Papel, além de possibilitar maior integração entre os participantes, serviu para levantar as expectativas e afiná-las com os objetivos da investigação.

Nesta atividade, quando o participante 7 desmancha o barco do participante 2, verificamos que o primeiro ainda não tinha ultrapassado a fase de indiferenciação, pois não havia tomado conhecimento do que era do outro e, além disso, exerceu o estilo de liderança autoritária, porque tomou a frente da atividade sem consultar os demais. *“O líder autocrático continua sendo o tradicional estilo autoritário, preocupado essencialmente com a tarefa (produção)”* (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 121).

1. Vide p. 32 da “Fundamentação Teórica”, referindo-se ao trabalho com grupos.

O participante 8, também não ultrapassara a fase de indiferenciação, já que teme a vida grupal e não fica à vontade, não conseguindo circularizar e desenvolvendo pouco a Tele dentro do grupo. Desta forma, não permite ter relações mais próximas.

No segundo encontro, a atividade para auxiliar no desenvolvimento da liderança, onde se começa a colocar em cena os diversos estilos de liderança (repcionista, animador, cronometrista, avaliador e secretário) foi colocada em prática, sendo essencial, para que pudéssemos, por exemplo, observar quem estava colaborando com o grupo, sendo responsável com a função que assumira e quem estava buscando alcançar o objetivo, que era o de se tornar um líder eficaz. Neste encontro, os dois participantes que ficaram responsáveis pela função de recepcionistas chegaram atrasados, não cumprindo, desta forma, as obrigações em tempo hábil e, por este motivo, o encontro começou atrasado, demonstrando que ainda estavam com o papel de líder pouco desenvolvido.

Os animadores por sua vez realizaram suas atividades, onde aproveitamos esta parte como aquecimento inespecífico, em todos os encontros.

Continuando, as coordenadoras solicitaram que os participantes confeccionassem esculturas individuais, que representassem o trabalho dos participantes no início da carreira profissional. Pudemos perceber, nesta atividade e em outras que ainda serão apresentadas, que, ao solicitarmos a elaboração de imagens, estas se tornaram catárticas, marcando momentos de bastante compreensão das expectativas e objetivos de cada papel e conseqüente motivação para identificar, de forma mais clara, as dificuldades para o bom desempenho do papel de líder.

A construção desta escultura se mostrou interessante, uma vez que é de grande importância pesquisar a autopercepção de cada participante sobre o seu papel profissional, considerando-se que cada um apresenta características, habilidades, talentos que lhe são próprios e estão em conformidade com a história pessoal e o momento próprio. E são esses componentes que dão sustentação ao desempenho do papel profissional, além da verificação da possibilidade de acrescentar ou reformular qualquer dos componentes, de acordo com a revolução do referido papel. Essa técnica da escultura propicia a cada participante verificar mais concretamente sua percepção sobre o próprio papel profissional, possibilitando momentos de reflexão e, *“muitas vezes, de descoberta, pois aspectos desconhecidos ou nebulosos tornam-se presentes na construção da escultura, aumentando o autoconhecimento”* (ALMEIDA, 2004, p. 94).

Vale ressaltar ainda a riqueza do exercício de troca entre os participantes, o desenvolvimento da percepção sobre o outro, a criatividade mostrada na construção das imagens e a coragem para olhar a realidade e buscar alternativas de solução.

Esta atividade teve como objetivo a reconstrução da história do papel profissional, que é um momento importante, porque possibilita resgatar o passado. *“É no encontro com seu passado que um grupo humano encontra energia para enfrentar seu presente e preparar seu futuro”* (MORIN, 2000, p. 77). Portanto, *“recordar o passado resgata sonhos e certa leveza própria da juventude, dando forças para viver o presente e desenhar o futuro”* (ALMEIDA, 2004, p. 91).

Ainda nesta atividade, os participantes relataram que vivenciaram, novamente, as reações que sentiram na época do início da carreira profissional, como podemos verificar no relato da participante 3: *“Meus pés e minhas mãos estão suando como naquela época”* (sic).

A participante 8, ainda apresenta resistência para fazer as atividades. Porém, a partir de sua escultura e nomeação da mesma - *“Estava nervosa, ansiosa, insegura, sem saber se ia dar certo”* (sic) - podemos perceber um traço forte de insegurança que começara no início de sua vida profissional e permeia até os dias atuais. Ela dá os primeiros passos no Reconhecimento do seu Eu, perante o grupo.

Em todos os encontros respeitamos a Filosofia do Momento pregada por Moreno: que privilegia o tempo presente (aqui-e-agora). Esta última atividade descrita havia sido planejada para ser efetuada, tanto representando o passado do papel profissional, quanto o presente e o futuro. Contudo, a construção do passado, consumiu mais tempo que o planejado, pois percebemos que estava sendo de grande valia, falar sobre os medos e ansiedades que foram aflorados. Então, preferimos nos atermos a essa escultura, que prosseguir, sem trabalharmos suficientemente as questões do passado que ainda estão presentes. Assim, o passado se tornou vivência do aqui-e-agora. Nesta atividade, utilizamos as técnicas psicodramáticas, espelho, duplo e solilóquio, com todos os participantes. Em outros encontros, também realizamos alterações na proposta técnica, quando percebíamos a necessidade do grupo. Este, na realidade, era o grande direcionador, quem definia a direção.

A partir deste encontro até o quinto, expusemos conteúdos teóricos referentes à liderança. O objetivo era de aumentar o nível de abstração dos participantes e, ao mesmo tempo, servir para uma reflexão e mobilização do grupo, pois funcionou como aquecimento inespecífico, para algumas atividades. Serviu também para chamar a atenção dos participantes quanto aos aspectos da liderança, que podem facilitar ou dificultar a relação entre o papel de líder e seus complementares, criando-se ainda condições para que os participantes pudessem obter mais dados para análise e questionamento do próprio papel social de gerente e sua adequação à “pessoa privada”.

No início do terceiro encontro, surgiu uma situação trazida pelo participante 7: *“No primeiro dia do encontro falamos que, no nosso contrato, deveria ter o sigilo. Isso não está acontecendo, pois, lá fora comentaram sobre o que eu coloquei no meu crachá* (Dinâmica do

Crachá), e é claro que aumentaram. Disseram que eu agora estava me sentindo o coronel, que agora é que eu ia mandar em todo mundo mesmo” (sic). Como já exposto no capítulo anterior, esse participante desenhou em seu crachá um sargento e se colocou como uma “pessoa que gosta de mandar”. Esse acontecimento gerou a insatisfação deste participante em relação ao grupo. Então, discutimos este problema até a sua resolução – “Prometemos que isto não vai voltar a acontecer” (sic). Colocamos que a falta de sigilo deixa os participantes inseguros e, desta forma, cria-se um ambiente indesejável, afetando inclusive, o bom funcionamento da dinâmica grupal. Esse fato nos foi útil para mostrar a estas pessoas que os líderes são “espelhos” para as equipes e que se eles próprios contribuem para o surgimento de fofocas (estas, no Diagnóstico Organizacional, apareceram como principal incômodo presente na Empresa). Este participante protagonizou, então, um drama coletivo presente no co-consciente dos membros desta empresa.

Continuando, realizamos pela primeira vez o *role-playing*, onde o protagonista foi o subgrupo eleito para encenar a situação: realizar demissões. Foram estabelecidos critérios para a formação dos subgrupos, conforme mencionamos no capítulo anterior, com o objetivo de criar condições para maior conhecimento sobre o outro, desenvolvimento da percepção do outro, por meio da troca de opiniões e experiências, o que é sempre enriquecedor como aprendizagem. O próprio grupo aprecia a diversidade de critérios adotados para formação dos subgrupos, como foi comentado, durante o compartilhamento. Observamos ensaios espontâneos de inversão de papéis e movimentos pontuais de circularização nos subgrupos, indicando evolução no processo de desenvolvimento do papel profissional, o que prepara os participantes para o trabalho em equipe.

O palco foi o espaço que o grupo encenou, a platéia foi constituída pelos participantes que ficaram assistindo a cena. O papel de diretor foi desempenhado por Taís e o de ego auxiliar, por Araceli. Nessa atividade, a cena foi montada de acordo com o que fora contado: a gerente, sentada na cadeira, em frente ao funcionário, de pé, que ia ser demitido. Na dramatização, colocamos todos os participantes nos dois papéis, do gerente que demite e do funcionário que é demitido. Enquanto os participantes atuavam nestes papéis, o diretor da cena solicitava o solilóquio. O participante 7 (o mesmo que desenhou em seu crachá um sargento), ao assumir o papel de gerente, colocou-se na cadeira de forma esguia (postura ereta, cabeça voltada para cima, nariz “empinado”, braços cruzados, sem olhar o outro - demitido), e falando de forma “fria”. Nesta ocasião, o ego-auxiliar, realizou a técnica do espelho, acrescida à maximização. Em seguida, o diretor pediu que este participante se colocasse no lugar da pessoa demitida, realizando assim, a inversão de papéis. Este mesmo participante, olhando para o ego-auxiliar, relata: “Parece que ele não está nem aí. Não está ligando para a pessoa que vai perder o emprego, tem um ar autoritário” (sic). Assim, ele percebera que estava demonstrando para o

outro uma postura autoritária e que não fora confortável, daquele jeito, ficar no lugar de quem estava sendo demitido.

No jogo de papéis psicodramáticos realizado, foi por meio da construção de cenas levadas ao contexto dramático, como relatamos neste encontro, que foi possível estabelecer a correlação de aspectos relevantes à liderança contidos na teoria (líder autoritário, por exemplo). Quando os participantes trouxeram elementos do seu cotidiano, da cultura, e puderam inclusive inverter papéis com seus complementares em cenas, puderam ter insights dramáticos e ampliar a consciência do desempenho de seus papéis cristalizados. Por meio da dramatização alcançamos liberação da espontaneidade, de sentimentos e sensações, os quais, *“uma vez liberados, revitalizam o papel profissional. São ao mesmo tempo atores e autores da história empresarial que compartilham e os afeta”* (ALMEIDA, 2004, p. 148).

No quarto encontro, reservamos um bom tempo para os relatos do exercício prático (observação realizada, durante a semana que se passou, referente às situações problemáticas que surgiram e como reagiram, levando em consideração as observações feitas no *role-playing* do encontro anterior como, por exemplo, ter cuidado com o tom de voz). Os participantes afirmaram, em sua maioria, terem sido mais cautelosos na resolução de conflitos e que procuraram colocar em prática o aprendido na semana anterior. Com isso, percebemos que os participantes já estão invertendo os papéis, mesmo fora do ambiente de treinamento, ou seja, os encontros estavam gerando transferência de aprendizado e, com esta, ocorrendo o processo gradual da mudança e desenvolvimento do papel profissional de líder. Pudemos constatar isto através da explanação de um deles: *“Procurei me colocar no lugar de meu colega de trabalho para saber porque ele estava agindo daquela forma”* (sic).

A proposta de transformação social da Socionomia envolve um processo de aprendizagem que objetiva liberar a espontaneidade e direcioná-la, natural e operativamente para as cenas do cotidiano, garantindo-lhe adequação ao contexto total e preservando sua essência livre. Esse processo de liberação da espontaneidade, do indivíduo ou do coletivo, *“de forma reparatória ou educativa, na teoria da ação, acontece em integração com os outros elementos do contexto, promovendo a evolução do ser, dos grupos e da sociedade”* (COSTA, 1996, p. 38).

No quinto encontro, ao solicitarmos os resultados do exercício prático pedido na semana anterior (realizar reunião com a equipe), a dupla composta pelos participantes 6 e 7 expõe que não realizara a reunião porque, segundo a declaração do participante 7, *“A gente ia fazer a reunião domingo, aí fiquei de folga e não fizemos. Acho que fiz o que podia, só não tive oportunidade”* (sic). Notamos, que este participante não buscara alternativas de ação para realizar a atividade e que, enquanto líder da Empresa, não conseguiria influenciar sua equipe de

trabalho para que fosse atingido algum resultado, pois a liderança está intimamente ligada à influência exercida de forma intencional por parte do líder sobre as pessoas (BANDEIRA, 2000).

Verificamos ainda, que esta dupla não estava em sintonia e não havia desenvolvido a Tele entre eles. Esta Tele seria o fator responsável pelo aumento na taxa de interação entre os membros de determinado grupo, representando maior tendência de reciprocidade na escolha real. *“A Tele pode, assim, ser considerado como fundamento de todas as relações interpessoais sadias”* (ALMEIDA, 2004).

Para complementarmos esta explanação, pedimos que os participantes 2 e 3 se levantassem, dessem as mãos, juntassem os pés, fechassem os olhos e se inclinassem para trás o máximo que conseguissem (esta, uma dinâmica de grupo bastante utilizada para testar a confiança). Através da técnica solilóquio, o participante afirma: *“É confortável ficar assim. Não tenho medo de cair”* (sic). Utilizamos esta atividade para demonstrar a importância da sintonia entre os líderes para que possam ser desempenhadas, satisfatoriamente, as funções. É através dessa relação de compromisso e de co-responsabilidade que um sujeito *“é um agente terapêutico do outro, que espelhamos o homem consciente e que age livremente e assume a autoria dos seus atos, reconhecendo-os como seus e respondendo pelas consequências”* (MARRA, 2004, p. 38). O desenvolvimento de relações de co-responsabilidade é essencial na proposta da Socionomia.

Com esta atividade, pudemos perceber que nem todos os participantes estavam seguros ou comprometidos para realizar o requerido. Porém, há duplas que já atuam em sintonia e desempenham o papel de líderes e que, existem participantes, que ainda não desenvolveram as potencialidades que o papel de líder requer. Ou seja, alguns estão ainda presos à etapa do *role-taking*, com dificuldades na tomada dos seus papéis; outros na do *role-playing*, tentando desenvolvê-los e poucos já na etapa do *role-creating*, com disponibilidade para criar no que se refere ao desenvolvimento de seus papéis, segundo a teoria socionômica de J. L Moreno.

No sexto e último encontro, os integrantes do grupo expuseram o resultado do exercício prático, solicitado no encontro passado (registrar os feedbacks dados, analisar os motivos e intenções ao fornecer o feedback, colocar-se no lugar do outro – do que recebe o feedback - e verificar como se sentiria, dentre outros). O participante 5 coloca que : *“Chamei uma das meninas da produção e disse que ela não podia ser tão briguenta. Se eu fosse ela, me sentiria ofendido”* (sic). Verificamos que esse e outros realizaram a inversão de papéis, pois puderam perceber e “sentir” como seria estar no lugar do outro. Estavam se permitindo ampliar o desenvolvimento de percepções mais télicas.

Em seguida, realizamos uma síntese de todos os encontros que aconteceram com a finalidade de fazer uma retrospectiva de todo o processo e identificar os momentos mais significativos do caminho percorrido pelo grupo. A maioria dos participantes escolheu a

escultura realizada no segundo encontro, como o ponto mais significativo e relevante do processo de investigação. A escolha foi feita em função do autoconhecimento que propicia a cada um, muitas vezes revelando aspectos do profissional até então desconhecidos.

Posteriormente, cada um construiu uma escultura que representasse como se sentia enquanto líder depois do treinamento. Após espelho realizado, foi pedido o solilóquio dos participantes. Então, as coordenadoras perceberam o quanto os encontros foram enriquecedores para o desenvolvimento profissional de líder. O participante 1 coloca: *“Me sinto realizado, consciente do que faço. Preparado para lidar com as pessoas. Preparado para tudo”* (sic); o 5, declara: *“Me sinto uma águia observando todos os pássaros lá em baixo.”* (sic); e o 8 afirma: *“Me sinto mais tranqüila e com mais energia e força para continuar trabalhando”* (sic). Com esta última afirmação, nota-se a evolução e o desenvolvimento do papel de líder, ao longo dos encontros, desse participante.

Dando continuidade, foi requerida a construção de uma escultura final grupal que representasse para eles, a importância de um líder para a equipe. Esta escultura recebeu o nome de “Unidos Venceremos”, demonstrando assim que os participantes percebem que a liderança democrática, dependendo do momento, é muito eficaz, pois neste estilo de liderança, o líder não atua sozinho e se importa com a opinião de sua equipe. *“O líder democrático, numa visão mais ampla, além da produção, interessa-se, sobretudo, com as questões humanas”* (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 121).

Lidar com a realidade é fundamental para o processo de construção de conhecimento e desenvolvimento dos participantes, tanto individual como coletivamente. A vivência da emoção libera o participante, criando condições para o crescimento, para enfrentar desafios e para a transformação (ALMEIDA, 2004).

Esta escultura indica aumento da clareza dos componentes de papel profissional de líder, a sua utilização no dia-a-dia de trabalho, e ampliação na percepção dos participantes a respeito de algumas dimensões do papel profissional. Essa ampliação na percepção expande e melhora o desempenho do papel profissional, uma vez que impulsiona a autoconfiança das pessoas, possibilitando a reconstrução e desenvolvimento contínuo da identidade profissional.

O único momento de construção coletiva de todo o grupo aconteceu durante esta atividade e, de acordo com os níveis de aprendizagem do método sócio-psicodramático, o simbólico possibilita a síntese. Nesse momento, aconteceu um episódio axiodramático, uma vez que envolveu valores coletivos. A tentativa foi bem-sucedida, pois o grupo conseguiu chegar a um consenso, ou seja, foi um momento em que o grupo circularizou, visto que o grupo se possibilitou a inverter papéis, dissolveu triângulos e abriu perspectivas para o círculo télico

grupal. Foi alcançado, no momento, um sentimento de identidade grupal, de modo que o Eu-Eles dá lugar ao Eu-Nós (RAMALHO, 2003).

O grupo é o espaço onde se é possível crescer, quer como pessoa, quer como grupo. É através das interações que ocorrem no grupo que este se elabora, solidifica-se. E se este se desenvolve, os seus membros se desenvolvem também (PICHÓN RIVIÈRE apud RAMALHO, 2003).

Com a avaliação escrita (Anexo 14), pudemos quantificar, através de médias, o julgamento dos participantes em relação ao local (4,0 – Muito Bom); aos materiais didáticos (4,0 – Muito Bom); aos recursos áudio visuais (3,0 – Bom); ao lanche (4,0 – Muito Bom); o resultado do treinamento (4,0 – Muito Bom) e o desempenho das expositoras (4,0 – Muito Bom).

As avaliações de reação realizadas ao final de cada encontro tiveram a função de fornecer dados às coordenadoras quanto à evolução do grupo, nos aspectos afetivo e cognitivo. Afetivo, quando era solicitado o sentimento do sujeito, e cognitivo quando era solicitado que o encontro fosse qualificado. Solicitar o afetivo visava também treinar os participantes a identificarem seus sentimentos, tarefa que constatamos não ser simples, mas que consideramos ser de suma importância para o desenvolvimento do sujeito, no sentido de reconhecer os próprios sentimentos e assumi-los. Nesse processo investigativo, a avaliação de reação terminou por assumir a tarefa do compartilhar do grupo, conforme já mencionamos. A íntegra das avaliações de reação encontra-se no Anexo 6.

Utilizamos a Teoria dos Papéis, como explanado no capítulo I, que compreende: *role-taking*, que é a adoção e a tomada de um papel; *role-playing*, que é jogar com o papel, utilizando mais liberdade; e o *role-creating*, onde o indivíduo cria e recria sobre o papel. Essas três etapas serviram de guia para escolhermos as atividades que permitissem trabalhar o papel de líder. Por exemplo, utilizamos as dinâmicas do Papel e a Características de um Líder com o objetivo de fazer com que os componentes tomassem ou adotassem o papel de líder (*role-taking*); o *Role-Playing* e o exercício prático de *Feedback* para que eles jogassem com o papel para que, a partir daí, estivessem preparados para criar novas possibilidades de ação (*role-creating*).

Os jogos utilizados facilitaram o aparecimento e/ou desenvolvimento da Tele percepção entre os seus participantes, o que contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento dos trabalhos num clima de cooperação e ajuda mútua.

Por fim, destacamos que o papel profissional é de autoria de cada participante, e o seu desenvolvimento, de sua responsabilidade. No entanto, se ele não desenvolver o compromisso coletivo e a co-responsabilidade, a ampliação de relações télicas dentro de seu grupo de trabalho e aprender a inverter papéis com seus parceiros complementares, o seu papel pouco se desenvolverá. Quando o indivíduo trabalha em uma empresa, possui atribuições que lhes são

designadas pela organização, de acordo com o cargo ou a função que ocupa. Nesse caso, o indivíduo adapta o seu papel profissional às atribuições requeridas, o que não significa que o papel profissional limite-se a elas. O desempenho de um papel (como é exemplo o de líder) depende das circunstâncias coletivas, do desenvolvimento das relações interpessoais num grupo, não apenas do desejo ou da capacidade de um indivíduo. Assim, confirmamos que um líder se constrói em relações.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O mercado de trabalho tem exigido novas habilidades e atitudes do profissional como inovação, facilidade de trabalhar em equipe, autonomia e outras. Essa exigência é típica da modernidade e pode gerar crise de identidade profissional, mas também gera novos desafios, envolvendo trabalhadores de todas as faixas etárias. Para estar preparado a essa situação, o homem moderno necessita refletir e encontrar alternativas para descobrir novas e adequadas formas de atuação social e profissional, visando à manutenção e construção da identidade do papel profissional. Refletir e reconhecer os componentes desse papel, que são flexíveis e mutáveis, adequando-se aos movimentos de mudanças próprias da vida atual, dando suporte ao desempenho do papel, ao longo de todo o percurso profissional do indivíduo, é um desafio.

Torna-se cada dia mais importante desenvolver uma consciência crítica, a fim de que o sujeito possa assumir seu papel de autor e ator na vida profissional. Para tanto, desenvolver a criatividade, a espontaneidade e o autoconhecimento são absolutamente indispensáveis para a sobrevivência profissional no cenário da realidade contemporânea.

Nessa perspectiva, a teoria socionômica com seus recursos e técnicas, mostra ser uma forma sistematizada de propiciar este encontro do homem consigo mesmo, assim como com o outro e a desenvolver a compreensão de si mesmo por meio do outro. Também, mostra-se eficaz na compreensão das relações organizacionais como um todo, num contexto de "drama coletivo", perante o qual o indivíduo e os grupos se colocam como co-responsáveis pelo processo em que estão inseridos.

O enfoque socionômico apresenta uma estrutura metodológica e filosófica que possibilita a expressão de sentimentos pouco aceitos socialmente, como dúvidas e medos, este último particularmente difícil de ser reconhecido no âmbito organizacional. Por outro lado, promove o questionamento e a transformação de papéis cristalizados pela cultura, privilegiando o desenvolvimento de relações mais télicas.

É evidente que uma intervenção socionômica se torna mais eficaz ao longo do tempo, o que não dispúnhamos, enquanto estagiárias. Um treinamento desta natureza, como desenvolvemos nesta pesquisa, deve se caracterizar como uma etapa de um processo contínuo. Consideramos também importante realizar as intervenções com intervalos de tempo de uma semana, para propiciar maior reflexão e possibilidade de desenvolvimento, estabelecer vínculos mais fortes, analogias com a realidade do dia-a-dia, confiança maior entre o grupo e com as coordenadoras. No caso do processo de investigação e intervenção realizado, os objetivos eram limitados pelo tempo reduzido de possibilidade de trabalho, que visava propiciar um início de

aprendizagem de si mesmo, sobre o outro, nutrir o grupo com informações estruturadas, fornecendo enfoques teóricos novos e atuais, que agregassem valor ao trabalho socionômico.

Nesse sentido, a escolha do tema Treinamento e Desenvolvimento da Liderança possuiu como tema protagônico o papel profissional de líder, que foi abordado por vários ângulos. O estímulo ao autoconhecimento também foi uma constante nesse processo, uma vez que, por meio do seu desenvolvimento, o sujeito encontra sustentação para o desempenho de seus papéis sociais.

As atividades planejadas visaram também estimular o trabalho em equipe e propiciar a discussão do tema por meio da vivência, a fim de possibilitar a reflexão sobre ele, pois é requisito indispensável para quem ocupa ou pretende ocupar um cargo de gerência. Também nos preocupamos em nutrir o grupo com informações estruturadas que permitissem reflexão e ampliação das perspectivas profissionais.

Concomitantemente, buscamos criar condições para que cada sujeito fosse protagonista da própria aprendizagem, o que está demonstrado pelos resultados obtidos ao longo do processo realizado. Um treinamento é, em última análise, um processo de ensino-aprendizagem, que requer a participação ativa do aprendiz. Essa aprendizagem ocorreu, em maior ou menor grau, de acordo com a disponibilidade interna de cada um em abandonar suas conservas culturais, com a vontade de crescer e se desenvolver, pois é um esforço que só depende de cada um e cujo resultado será favorável a ele mesmo, ao grupo de trabalho que estiver participando e ao contexto empresarial ao qual estiver vinculado.

Não podemos esquecer que os participantes trabalham na mesma instituição e, em geral, encontram-se constantemente; por esta razão, não querem ser desnudados diante dos colegas de trabalho. Isso requer bom senso, sensibilidade, ética e visão em foco por parte dos coordenadores que exercem, por vezes, o papel de diretor ou ego-auxiliar.

Acreditamos que esse conjunto de atividades que envolvem o treino da espontaneidade, desenvolvimento da criatividade, ampliação do autoconhecimento, vivência do trabalho em equipe, estímulo à reflexão, troca de experiências, percepção da realidade, articulação de afetivo e do cognitivo com o corporal, liberação dos sentimentos e emoções, descobertas pessoais e coletivas, foi possível graças ao arcabouço filosófico, teórico e prático da Socionomia.

O conjunto de métodos e técnicas da Socionomia, acrescido de conteúdos temáticos relacionados ao objetivo da intervenção – treinar e desenvolver líderes - propicia reflexão, aprendizagem e crescimento dos sujeitos. Logo, uma intervenção organizacional pode ser construída por meio da combinação de recursos e técnicas socionômica, de acordo com o objetivo que se deseja atingir.

Portanto, o propósito deste estudo foi atingido, entendendo-se que os participantes constituíram a evidência dos resultados, através de suas falas, da expressão de seus sentimentos e pela mudança comportamental que, mesmo de forma insipiente, já pode ser percebida.

Este trabalho, embora tenha suporte na Socionomia e na Psicologia Organizacional, não tem a pretensão de ser absoluto, nem adentrar ou confrontar as teorias da psicologia, mas sim, evidenciar métodos organizacionais. Contribuindo, desta forma, com a área acadêmica, pois se mostra uma prática recente, que pode ser utilizada como fonte de informação, que clarifique e oriente para novos rumos e práticas organizacionais, estimulando pesquisas na busca de direções inovadoras para as Empresas.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, João Ferreira e PINTO, José Madureira (1995) A Investigação Nas Ciências Sociais. São Paulo: Presença.

ALMEIDA, Kerly (2002) Psicodrama nas Empresas: A Importância do Desenvolvimento das Relações Interpessoais no Trabalho e a Prevenção do Estresse. Trabalho publicado. Monografia apresentada para conclusão de curso. Profint / SE.

ALMEIDA, Lucia (2004) O Trabalhador No Mundo Contemporâneo – Psicodrama Nas Organizações. São Paulo: Ágora.

ALMEIDA, Wilson Castello de (1991) Encontro Existencial Entre As Psicoterapias. São Paulo: Ágora.

ALMEIDA, Wilson Castello (1988) Formas do Encontro – Psicoterapia Aberta. São Paulo: Ágora.

ANTUNES, M. (1998) A Psicologia No Brasil: Leitura Histórica Sobre Sua Constituição. São Paulo: Unimarco.

BANDEIRA, Mariana Lima (2001) Reflexões Sobre O Papel Gerencial: Um Perfil Modernizador. Monografia apresentada no curso da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

BAREICHA, P. S. (2002) Problemas Para Se Iniciar Uma Aula: O Que Está Em Jogo? São Paulo. Revista de Artes Cênicas,. Publicação da Universidade de São Paulo. Nº 2.

BAREICHA, P. S (1998) Psicodrama, Teatro E Educação: Em Busca De Conexões. Universidade de Brasília, Faculdade de Educação. Vol. 4, nº 8.

BASTOS, Antonio Virgílio (1992) Psicologia No Contexto Das Organizações: Tendências Inovadoras No Espaço De Atuação Do Psicólogo. Campinas: Átomo.

BAUER, R. (1999) Gestão da Mudança, Caos e Complexidade nas Organizações. São Paulo: Atlas.

BENHOSSI, Silvia Helena (2001) Liderança, Fator Relevante Para O Desempenho Das Equipes De Vigilância Na Penitenciária De Andradina. Monografia apresentada nas Faculdades Integradas "Rui Barbosa", Departamento De Ciências Humanas, Curso De Administração De Empresas Com Ênfase Em Análise De Sistemas.

BERGAMINI, C. W. (1994) Liderança: A Administração Do Sentido. São Paulo. Revista de Administração de Empresas. v. 34, nº 3.

BÉRGSON. G. le Roy (1932) Bérgson. Barcelona: Labor.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. (1992) Elementos De Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira.

BUBER, M. (1974) Eu e Tu. 2. ed. São Paulo: Moraes.

CASSEPP, Leônidas (2000) Psicodrama: Um Pedido De Ajuda. Texto não publicado. São Paulo.

CARTWRIGHT, Dorwin e ZANDER, Alvin (1969) Dinâmica de Grupo – Pesquisa e Teoria. São Paulo: Herder.

CASTANHO, G. P. (1990) O Jogo Dramático na Formação do Psicodramatista. Rio de Janeiro, Anais VII Congresso Brasileiro de Psicodrama.

COSTA, Wedja Granja (1996) Socionomia como Expressão de Vida – Um Modelo de Sistematização da teoria de Moreno. Fortaleza: Fundação de Estudos e Pesquisas Socionômicas do Brasil.

CUKIER, Rosa (1992) Psicodrama Bipessoal – Sua Técnica, Seu Terapeuta E Seu Paciente. São Paulo: Ágora.

FALCONI, V. (1995) O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

FIELDLER, F.E. e CHEMERS, M. (1981) Liderança e Administração Eficaz. São Paulo: Pioneira.

FISCHER, R.M. (1992) A Modernidade De Gestão Em Tempos Do Cólera. São Paulo. Revista de Administração de Empresas. vol. 27, nº 4.

FONSECA, José de Souza (1980) Psicodrama da Loucura- Correlações entre Buber e Moreno. São Paulo: Ágora.

FORMIGA, Marcelle Napoleão de Rego (2003) O Psicodrama no Atendimento de Crianças e Adolescentes com Câncer. Publicações Científicas do VI Encontro da Regional Norte-Nordeste de Psicodrama.

FOX, Jonathan (2002) O Essencial de Moreno. São Paulo: Ágora.

FRITZEN, Silvino José (1981) Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo. 22. ed. Vol 1 e 2. Petrópolis: Vozes.

FURTADO, Fábio (2000) Liderança. Monografia apresentada no curso de Organização, Sistemas e Métodos das Faculdades Integradas Campos Salles.

GAJARDO, Marcela (1986) Pesquisa Participante Na América Latina São Paulo: Brasiliense.

GONÇALVES, C. S., WOLFF, J. R. e ALMEIDA, W. C. (1988) Lições de Psicodrama: Introdução ao Pensamento de J. L. Moreno. São Paulo: Ágora.

GONZÁLES REY, F. L. (2000) A Investigação Sobre A Subjetividade Humana: Algumas Questões Para Debate. São Paulo. Anais do I Simpósio Multidisciplinar Pensar, Criar e Transformar. Publicação da Unimarco.

GRAMIGNA, Maria Rita (2002) Modelo De Competências E Gestão De Talentos. São Paulo: Makron Books.

GUIMARÃES, Leônidas (1998) A Socionomia Como Proposta Integrativa. Texto não publicado. Bahia.

HEIDEGGER (1988) Ser e Tempo, parte I. Petrópolis: Vozes.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. (1986) Psicologia Para Administradores De Empresas: A Utilização De Recursos Humanos. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.

HOBBSAWM, Eric J. (1995) A Era dos Extremos - O Breve Século XX: 1914 – 1991. São Paulo: Companhia das Letras.

HOELZ, Lourdes (2004) Ferramenta Para Quem Trabalha com Pessoas. [On-line]. Disponível: www.criarh.com.br/3Criarh/Programas/Programa_Lourdes.html

HEMA, Carlos (1999) A Formação Superior no Brasil: Um Breve Histórico. [On-line]. Disponível: www.mackenzie.com.br/universidade/psico/publicacao/revista1.1/artigo5.PDF

INPA (2005). Psicologia Organizacional. [On-line]. Disponível: www.inpaonline.com.br/organizacional/organizacional.htm

KAUFMAN, Arthur (1992) Teatro Pedagógico – Bastidores da Iniciação Médica. São Paulo: Ágora.

KHOURI, Georges Salim (1996) Desenvolvimento de Papéis nas Organizações. Salvador, I Fórum Petrobrás RH – Norte / Nordeste.

KIRBY, Andy (1995) 150 Jogos de Treinamento. São Paulo: T&D.

KLIKSBERG, B. (1993) A Gerência No Final Do Século XX. Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública. vol. 27, nº 2.

KNOBEL, Ana Maria (2004) Moreno Em Ato – A Construção Do Psicodrama A Partir Das Práticas. São Paulo: Ágora.

KRAUSE, W. M. (1981) Chefia: Conceitos E Técnicas. São Paulo: Atlas.

YOZO, Ronaldo Yudi K. (1996) 100 Jogos para grupos – Uma Abordagem Psicodramática para Empresas, Escolas e Clínicas. 8. ed. São Paulo: Ágora.

LAPIERRE, L. (1995) Imagário E Liderança: Na Sociedade, No Governo, Nas Empresas E Na Mídia. São Paulo: Atlas.

MANN, Peter H. (1975) Métodos De Investigação Sociológica. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar.

MARINEAU, René F. (1989) Jacob Levy Moreno – Pai do Psicodrama, da Sociometria e da Psicoterapia de Grupo. São Paulo: Ágora.

MARRA, Marlene (2004) O Agente Social Que Transforma – O Sociodrama Na Organização De Grupos. São Paulo. Ágora.

MARQUES, A. L. (1994) Gerenciando Profissionais E Gerentes: Carreira, Salário E Estabilidade No Emprego. Curitiba. Anais do XVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração.

MARTÍN, Eugenio Garrido (1984) Psicologia do Encontro: J. L. Moreno. São Paulo: Duas Cidades.

MELGAREJO, Luiz Fernando (2002) Espontaneidade na Hora de Concorrer a Um Emprego. [On-line]. Disponível: www2.uol.com.br/veja/130202/para_usar.html

MENDES, Ana (2003) Trabalho Em Transição, Saúde em Risco e a Prática da Psicologia Organizacional. [On-line]. Disponível: www.geocities.com/hollywood/studio/1554/artigos/artigo01.html

MINAYO, M. C. (1996) Pesquisa Social: Teoria, Método E Criatividade. 6. ed. Petrópolis: Vozes.

MINICUCCI, Agostinho (1991) Dinâmica de Grupo – Teorias e Sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas.

MIRANDA, Simão de (2000) Oficina de Dinâmica de Grupos – Para Empresa, Escolas e Grupos Comunitários. Vol 2. Campinas: Papirus.

MONTEIRO, Regina F. (1994) Jogos Dramáticos. São Paulo: Ágora.

MONTEIRO, Regina F. (org.) (1998) Técnicas Fundamentais do Psicodrama. 2. ed. São Paulo: Ágora.

MORENO, Jacob Levi (1984) O Teatro da Espontaneidade. São Paulo: Summus.

MORENO, Jacob Levi (1987) Psicodrama. 4. ed. São Paulo: Cultrix.

MORENO, Jacob Levi (1959) Psicoterapia de Grupo e Psicodrama. São Paulo: Mestre Jou.

MORENO, Jacob Levi e Moreno, Zerka (1980) O Psicodrama: Terapia De Ação E Princípios De Sua Prática. Buenos Aires: Lunen Horne.

MOSCOVICI, Fela (1993) Desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro: Ágora.

NAFFAH, A. (1979) Psicodrama – Descolonizando o Imaginário. São Paulo: Brasiliense.

OLIVEIRA, R. D. e OLIVEIRA, M. D. (1981) Pesquisa social e ação educativa: conhecer a realidade para poder transformá-la. São Paulo: Brasiliense.

PEREIRA, M.J.L. e FONSECA, J.G.M. (1997) Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books.

PESSOTI, I. (1988) Quem é o Psicólogo Brasileiro? Conselho Federal de Psicologia. São Paulo: EDICON.

PIRES, Vânia Sibylla (2003). Mosaico Socionômico no Projeto Justiça Comunitária. Monografia apresentada à Sociedade de Psicodrama da Bahia – SOPS-BA e Instituto Círculo de Giz – DF como requisito à formação em Socionomia e Psicodrama.

PONTES, Rosa (1998) A Ação Psicodramática na Empresa. Campos do Jordão Publicações Científicas do 11º CBP.

RAMADAN, Z. B. A. (1970) Esboço de Uma Fenomenologia do Psicodrama. São Paulo. Revista de Psicodrama.

RAMALHO, Cybele (2004) A Pesquisa-Ação: O Método de Intervenção da Socionomia. Texto não publicado da Disciplina Metodologia Científica do Trabalho, Profint / SE.

RAMALHO, Cybele (2002) Aproximações entre Jung e Moreno. São Paulo: Ágora.

RAMALHO, Cybele (2004) As Bases Filosóficas do Psicodrama: A Fenomenologia – Existencial. Texto não publicado. Profint / SE

RAMALHO, Cybele (2003) Psicodrama: Uma Abordagem Psicoterapêutica. Texto não publicado da Disciplina Psicodrama, DPS / UFS.

RAMALHO, Cybele (2000) Texto não publicado da Disciplina Dinâmica de Grupo e RH, DPS / UFS.

RAMALHO, Cybele e SANTOS, P. S. A. dos (1998) A Socionomia Em Questão. São Paulo, Revista Brasileira de Psicodrama. Publicação da Federação Brasileira de Psicodrama, vol. 6, nº 2.

ROBBINS, R. (1999) Comportamento Organizacional. São Paulo: LCT.

SARTRE, J. P. (1973) O Existencialismo é um Humanismo. Coleção Os Pensadores- V. XLV. São Paulo: Abril Cultural.

SIMEÃO, Marcília (1998) Um Resgate de Desenho de Cargos: Para Além da Função Administrativa. [On-line]. Disponível: www.potenciar.com.br/cursos_programa.htm

SENAC (1991) Chefia E Liderança. Rio de Janeiro: Senac.

SHMMIN, S., STREIN, P. J. (1998) History Of The Psychology Of Work And Organization. 2. ed. Vol. 1. Estados Unidos: Sussex.

SOUZA, E. L. P. (1985) A Motivação Para O Poder. São Paulo. Revista de Administração, vol. 20, nº 1.

SPECTOR, P. E. (2002) Psicologia Nas Organizações. São Paulo: Saraiva.

STRAMANDINOLI, Bruno (1997) A Influência da Automação em Trabalhadores de Uma Lavanderia Industrial. [On-line]. Disponível: www.hospitalgeral.com.br/1_prof/adm_hosp/rec_hum/psicologia.htm

TEIXEIRA, M. G. (1995) Gerentes E Novas Estratégias De Gestão: Um Estudo De Caso Sobre Transformações No Campo Gerencial. Belo Horizonte: UFMG.

THIOLLENT, Michel.(1997) Pesquisa-Ação Nas Organizações. São Paulo: Atlas.

VIA, S. C. e DENCKER, A F. M. (2001) Pesquisa Empírica Em Ciências Humanas - Com Ênfase Em Comunicação. São Paulo: Futura.

ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio (2004) Psicologia, Organizações E Trabalho No Brasil. Porto Alegre: ArtMed.

ZUBEN, N. A. (1969) La relation chez Martin Buber. Tese de Doutorado em Filosofia. Instituto Superior de Filosofia. Universidade Católica de Louvain.

ANEXOS

Anexo 1: Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Estou informado e aceito participar de um projeto de pesquisa sobre o desenvolvimento do papel profissional de líder, com a direção de Araceli de Andrade Matos C.I 1329384 SSP/SE e Tais Hagenbeck Andrade de Oliveira, C.I. 1.410.285 SSP/SE, e aceito, também, que o andamento do processo grupal seja divulgado em trabalhos acadêmicos, artigo, livro ou apresentações em cursos e congressos. Essa publicação limita-se ao conteúdo do processo grupal, não havendo divulgação de nome do participante. Contudo, permito a exposição de imagem, quando necessário.

Aracaju, ____ de _____ de 2005.

(Assinatura do Participante e CI)

Araceli de Andrade Matos

Taís Hagenbeck Andrade de Oliveira

Anexo 2: Convite



CONVITE

Para desenvolver e/ou treinar o seu papel de líder, a Casa Alemã, através do Serviço de Psicologia, convida você, colaborador, a participar do **I Treinamento e Desenvolvimento de Líderes** que ocorrerá na Matriz, conforme tabela abaixo. Contamos com a sua presença e agradecemos, desde já, sua participação.

DATAS	PARTICIPANTES*
1° ENCONTRO: 02/02/2005 13:30h às 15:30h	
2° ENCONTRO: 09/02/2005 13:30h às 15:30h	
3° ENCONTRO: 16/02/2005 13:30h às 15:30h	
4° ENCONTRO: 23/02/2005 13:30h às 15:30h	
5° ENCONTRO: 02/03/2005 13:30h às 15:30h	
6° ENCONTRO: 09/03/2005 13:30h às 15:30h	

* Retiramos os nomes para que os participantes fossem preservados.

Anexo 3: Dinâmica do Crachá

- ✓ Todos os participantes terão a sua disposição papel, lápis de cor, tesoura, cola e barbante para confeccionar individualmente seus crachás.
- ✓ Deverão colocar neste crachá, além de seus nomes, 1 característica que comece com a 1ª letra do seu nome.
- ✓ Para isso dar-se-á um certo tempo e colocar-se-á uma música animada.
- ✓ Ao final todos deverão falar individualmente sobre seus crachás e de como se sentiram.

Anexo 4: Dinâmica do Papel

- ✓ Pede-se a cada participante que escolha entre os papéis disponíveis (papel laminado, estampado, jornal, de seda, celofane, colorido, camurça, crepom, etc) o que mais lhe agrada, com o qual mais se identifica, podendo pegar apenas 1(um);
- ✓ Pede-se que cada participante individualmente dê um formato que represente a percepção em relação ao seu próprio papel profissional hoje.
- ✓ Cada um deve se apresentar, falando por que escolheu aquele tipo de papel, bem como o formato apresentado.
- ✓ Forma-se subgrupos, segundo afinidades percebidas durante a apresentação, com o intuito de construir algo (utiliza-se os papéis usados e/ou acrescenta-se novos) que simbolize as expectativas do grupo em relação ao treinamento;
- ✓ Cada subgrupo vai falar sobre a sua construção e deverá dar um nome a mesma.

Anexo 5: Desenvolvimento de Liderança

ENCONTRO	PARTICIPANTE	AVALIADOR	CRONOMETRISTA	SECRETÁRIO	RECEPCIONISTA	RECREADOR
2° Encontro 09/02/2005	1					X
	2			X		
	3			X		
	4				X	
	5	X				
	6	X				
	7		X			
	8				X	
	9					X
3° Encontro 16/02/2005	1				X	
	2					X
	3					X
	4		X			
	5			X		
	6			X		
	7				X	
	8		X			
	9		X			
4° Encontro 23/02/2005	1			X		
	2	X				
	3		X			
	4					X
	5					X
	6				X	
	7	X				
	8			X		
	9				X	
5° Encontro 02/03/2005	1	X				
	2				X	
	3				X	
	4	X				
	5		X			
	6					X
	7			X		
	8					X
	9			X		
6° Encontro 09/03/2005	1					X
	2		X			
	3	X				
	4			X		
	5				X	
	6			X		
	7					X
	8	X				
	9				X	

Anexo 6: Avaliação de Reação

1º ENCONTRO* * Neste encontro, a 1ª pergunta foi: Como você chegou?	PARTICIPANTE	O ENCONTRO FOL...	ESTOU ME SENTINDO...
	1	Preocupado	Relaxado
	2	Cansada	Relaxada
	3	Tensa	Com pressa
	4	Ansiosa	Tranqüila
	5	Ansioso	Passou a ansiedade
	6	Ansiosa	Relaxada
	7	Curioso	Tranqüilo
	8	Feliz	Insegura
	9	Curiosa	Relaxada
2º ENCONTRO	1	Interessante	Relaxado
	2	Comunicativo	Mais aberta
	3	Participativo	Inteligente
	4	Criativo	Interessada
	5	Criativo	Leve
	6	Enriquecedor	Tranqüila
	7	Estimulante	Quero exercer
	8	Positivo	Que adquirir experiência
	9	Maravilhoso	Relaxada
3º ENCONTRO	1	Maravilhoso	Realizado
	2	Claro	Decidida
	3	Aberto	Descontraída
	4	Esclarecedor	Decidida
	5	Dinâmico	Disposto
	6	Curioso	Tranqüila
	7	Genial	Realizado
	8	Proveitoso	Esclarecida
	9	Maravilhoso	Curiosa

Anexo 6: Avaliação de Reação (*continuação*)

4º ENCONTRO	PARTICIPANTE	O ENCONTRO FOI...	ESTOU ME SENTINDO...
	1	Proveitoso	Confiante
	2	Rico	“Milionária”
	3	Agradável	Exuberante
	4	Dinâmico	Animada
	5	Fantástico	Relaxado
	6	Agradável	Tranqüila
	7	Oportuno	Otimista
	8	Proveitoso	Mais forte um pouquinho
	9	Criativo	Relaxada
5º ENCONTRO	1	Tenso	Cansado
	2	Incompleto	Esclarecida
	3	Aliviador	Maravilhosa
	4	Liberal	Satisfeita
	5	Espectacular	Realizado
	6	Explicativo	Triste
	7	Esclarecedor	Tranqüilo
	8	Esclarecedor	Tensa
	9	Aliviador	Maravilhosa
6º ENCONTRO	1	Proveitoso	Aliviado
	2	Somativo	Satisfeita
	3	Criativo	Disposta
	4	-	-
	5	Sinérgico	Alegre
	6	-	-
	7	-	-
	8	De união	Mais forte
	9	Criativo	Leve

Anexo 7: Dinâmica da Escultura

- ✓ Os participantes, individualmente, deverão montar com o próprio corpo 3 esculturas.
- ✓ Pede-se que cada participante venha ao centro e monte a 1ª escultura: representando como se sentiu no 1º dia de trabalho, no seu 1º emprego. Ele vai dar um nome a essa escultura e explicar verbalmente o que quis passar (sentimentos) com aquela escultura (isso acontecerá com as 03 (três) esculturas).
- ✓ 2ª escultura: individualmente cada participante monta a sua 2ª escultura representando como se sente hoje enquanto profissional.
- ✓ 3ª escultura: individualmente cada participante monta a sua 3ª escultura representando o seu futuro profissional daqui há 05 (cinco) anos.
- ✓ Após, promove-se uma discussão acerca de tudo o que foi falado, bem como, cada um fala como se sentiu (compartilhar).

* Usando-se a teoria psicodramática é conveniente empregar algumas técnicas, tais como: solilóquio, espelho, duplo, inversão de papéis, etc.

Anexo 8: Característica de Um Líder

- ✓ Cada participante receberá 1 (um) quadro contendo 12 (doze) características de um líder;
- ✓ Todos deverão preencher individualmente, de acordo, com as suas próprias características (Sim, caso, tenha e Não, caso, não tenha);
- ✓ Após o preenchimento do quadro os participantes deverão formar 3 (três) subgrupos aleatoriamente, e discutir quais as características que não estão presentes nos seus comportamentos, mas que são importantes para um líder;
- ✓ Abri-se uma discussão com todo o grupo junto, focando-se no que deve ser feito para que cada um consiga colocar em prática aquelas características que ainda não têm, bem como a importância de se praticar cada uma delas.

SIM	NÃO	CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER
		1- Mantém a ordem durante todo o tempo da reunião.
		2- É amigo e social.
		3- Tem idéias novas e interessantes: é criativo.
		4- Sabe escutar e procura entender as outras pessoas.
		5- É firme e decidido, não hesita.
		6- Admite abertamente seus erros.
		7- Procura fazer entender a todos.
		8- Promove oportunidade para que todos os membros ajudem na solução dos problemas.
		9- Sabe elogiar com frequência e raras vezes critica negativamente.
		10- Gosta de conciliar.
		11- Segue rigorosamente as regras e os procedimentos.
		12- Nunca manifesta rancor e insatisfação.

Anexo 9: Qualidade de Um Líder Democrático

Inicia-se a dinâmica após a apresentação da teoria sobre estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático.

- ✓ Forma-se subgrupos de três membros cada;
- ✓ Distribui-se uma cópia das DEFINIÇÕES E QUALIDADES do líder democrático, para cada participante;
- ✓ Solicita-se a seguir que cada subgrupo consiga chegar a uma unanimidade em relação à definição correspondente, colocando o número da definição ao lado da qualidade;
- ✓ Volta-se para o grupo maior, no qual cada subgrupo irá ler as conclusões do exercício;
- ✓ Finaliza-se o exercício dando a ordem correta da qualidade com a devida definição e com os depoimentos dos participantes.

QUALIDADES DO LÍDER DEMOCRÁTICO

(Definições)

1. Sabe o que fazer, sem perder a tranquilidade. Todos podem confiar nele em qualquer emergência.
2. Ninguém se sente marginalizado ou rejeitado por ele. Ao contrário, sabe agir de tal forma que cada um se sente importante e necessário no grupo.
3. Interessa-se pelo bem do grupo. Não usa o grupo para interesses pessoais.
4. Sempre pronto para atender.
5. Mantém-se calmo nos debates, não permitindo abandono do dever.
6. distingue bem a diferença entre o falso e o verdadeiro, entre o profundo e o superficial, entre o importante e o acessório.
7. Facilita a interação do grupo. Procura que o grupo funcione harmoniosamente, sem dominação.
8. Pensa que o bem sempre acaba vencendo o mal. Jamais desanima diante da opinião daqueles que só vêem perigo, sombra e fracassos.
9. Sabe prever, evita a improvisação. Pensa até nos menores detalhes.
10. Acredita na possibilidade de que o grupo saiba encontrar por si mesmo as soluções, sem recorrer sempre à ajuda dos outros.
11. Dá oportunidade para que os outros se promovam e se realizem. Pessoalmente, proporciona todas as condições para que o grupo funcione bem.
12. Faz agir. Toma a sério o que deve ser feito. Obtém resultados.
13. É agradável. Cuida de sua aparência pessoal. Sabe conversar com todos.
14. Diz o que pensa. Suas ações correspondem com suas palavras.
15. Enfrenta as dificuldades. Não foge e nem descarrega o risco nos outros.
16. Busca a verdade com o grupo, e não passa por cima do grupo.

QUALIDADES

Coloque o número das DEFINIÇÕES acima, nas QUALIDADES que seguem de acordo com a sua descrição.

_____ Otimista	_____ Desinteressado
_____ Democrático	_____ Sincero
_____ Seguro	_____ Firme e Suave
_____ Eficaz	_____ Catalisador
_____ Corajoso	_____ Juízo maduro
_____ Disponível	_____ Confiança nos outros
_____ Acolhedor	_____ Dá apoio
_____ Sociável	_____ Previsor

Anexo 10: Dinâmica do Feedback

Cada participante deverá:

- ✓ registra o número diário de feedback – destrutivos e construtivos;
- ✓ mapear as pessoas que, preferencialmente, recebem feedback construtivo e as que recebem o destrutivo;
- ✓ os motivos e intenções ao fornecer o feedback;
- ✓ escolher uma pessoa da confiança e solicitar um retorno de como se sente em relação a ele (o participante) e aos feedbacks dados;
- ✓ imaginar-se no lugar das pessoas que receberam feedback destrutivo e verificar de que forma reagiria e
- ✓ surpreender algumas pessoas com feedback construtivo e registrar suas reações

Anexo 11: Dinâmica da Escultura: Qual o sentimento final enquanto líder?

Primeiro pede-se que o grupo pense em como estão se sentindo enquanto líderes, após o treinamento;

- ✓ Cada participante, individualmente, levanta-se e faz a sua escultura;
- ✓ Em seguida, nomeia a escultura e fala como está se sentindo (solilóquio) e
- ✓ O participante retorna ao seu lugar e observa o ego-auxiliar fazer o espelho da sua escultura.

Anexo 12: Dinâmica da Escultura – Qual a importância do líder para a equipe?

- ✓ O coordenador solicita que seja formada uma única escultura pelo grupo que represente a importância do líder para o grupo;
- ✓ Cada um por vez, vai complementando a escultura do outro até formar a escultura “desejada” pelo grupo;
- ✓ Em seguida, os participantes falam como se sentem enquanto membros da escultura (solilóquio) e entram em consenso para escolher o nome da escultura formada e
- ✓ Abre-se para comentários (compartilhar).

Anexo 13: Texto – Crescimento Pessoal

Era uma vez uma empresa que estava muito mal. A equipe andava desmotivada, as contas sempre no vermelho e ninguém se envolvia com os projetos. Certa manhã, quando os funcionários chegaram para trabalhar, viram um grande cartaz anunciando: "Faleceu ontem a pessoa que impedia seu crescimento na empresa. O velório será na quadra de esportes."

Foi um alvoroço! Todos queriam saber quem era a pessoa. "Ah! Eu tinha certeza de que alguém estava impedindo meu crescimento, por isso eu tinha tantos problemas no trabalho", sentenciava a maioria.

No dia seguinte, a agitação foi tão grande que precisaram chamar a segurança para organizar a fila do velório. O caixão tinha somente um visor, que estava coberto por um pano. E, conforme as pessoas se aproximavam do caixão, ficavam muito excitadas:

"Quem será a pessoa que me prejudicava? Ainda bem que ele morreu. Agora, ninguém mais vai me segurar!"

Um a um, os funcionários se aproximavam do visor, levantavam o pano, engoliam seco e faziam um silêncio sepulcral, como se tivessem sido atingidos no mais profundo de sua alma...

Pois bem, para os que já adivinharam ou não, dentro do visor havia um espelho! Assim, **Só existe uma pessoa capaz de limitar seu crescimento: você mesmo!**

Anexo 14: Avaliação Final

Sua opinião sobre este treinamento é importante para que sempre possamos melhorar a qualidade dos eventos realizados. Pedimos a gentileza de responder às perguntas abaixo, para que tenhamos informações que nos ajudem a melhor atendê-lo.

TREINAMENTO: I Treinamento e Desenvolvimento de Líderes

DATA DA AVALIAÇÃO: 09/03/2005

Para responder às perguntas abaixo, atribua uma nota correspondente a sua avaliação, seguindo o critério abaixo:

(1) Ruim (2) Razoável (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

1. Como você avalia a infra- estrutura do evento?

Local	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Material Didático.....	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Recursos Áudio Visuais.....	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Lanche.....	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Justifique sua resposta:

2. Como você avalia o resultado do treinamento? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Justifique sua resposta:

3. Como você avalia o desempenho dos expositores?

Araceli de Andrade Matos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Taís Hagenbeck Andrade Oliveira	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Justifique sua resposta:

Apresente sugestões de melhoria para os próximos eventos:
