



Psicodrama aplicado ao contexto organizacional: conflitos e dilemas éticos da área

Autora

Leida Maria de Oliveira Mota¹

RESUMO

O tema do presente trabalho diz respeito aos conflitos e dilemas éticos do psicodramatista no contexto organizacional. A justificativa está relacionada à importância do papel do psicodramatista nesse contexto, à reduzida quantidade de trabalhos desta área em congressos nacionais e internacionais e à ausência da disciplina de Psicodrama Organizacional em alguns currículos brasileiros dos Cursos de Formação em Psicodrama. O objetivo do trabalho é o *role-playing* do papel do psicodramatista organizacional e os objetivos do estudo são: discutir o papel do psicodramatista organizacional, a partir da reflexão sobre os conflitos e dilemas éticos existentes no contexto e propor soluções para os casos analisados. O principal método a ser utilizado será o Sociodrama Temático, que seguirá as etapas de uma sessão de Psicodrama: aquecimento, dramatização e processamento. Os resultados esperados estão diretamente relacionados aos objetivos do trabalho e à fundamentação teórica apresentada e serão confirmados por meio de uma Avaliação de Reação, ao final da atividade.

Palavras-chave: Psicodrama Socioeducacional. Psicodrama Organizacional. Psicodramatista Organizacional.

RESUMO EXPANDIDO

1 Introdução

O tema do presente trabalho diz respeito aos conflitos e dilemas éticos enfrentados pelo psicodramatista organizacional. O objetivo do trabalho é o *role-playing* do papel de psicodramatista nessa área. Os objetivos do estudo são: (1) discutir o papel do psicodramatista no contexto organizacional; (2) refletir sobre os conflitos e dilemas éticos existentes no contexto; (3) propor soluções para os problemas analisados, a partir das teorias e métodos do Psicodrama Organizacional.

O problema está relacionado a questões bastante desafiadoras para o psicodramatista organizacional, a saber: como conciliar as necessidades e interesses dos atores sociais que compõem a organização? Como ter uma *postura ética*, que fortaleça os trabalhadores da organização e, ao mesmo tempo, ajude-os a preservar os próprios *empregos*? Como promover a *saúde mental no trabalho*?

A justificativa diz respeito à reduzida quantidade de trabalhos dessa área em congressos nacionais e internacionais e da ausência da disciplina de Psicodrama Organizacional em alguns currículos brasileiros dos Cursos de Especialização em Psicodrama, de modo que os alunos têm

pouco ou nenhum contato com os fundamentos teórico-metodológicos do Psicodrama Organizacional.

2 Desenvolvimento

No mundo do trabalho atual, as empresas priorizam a necessidade de adequação ao mercado globalizado, com o intuito de manter a sua competitividade, o que dificulta o entendimento da dimensão humana nas relações socioprofissionais (KHOURI, SAMPAIO e ALBUQUERQUE, 2020, p. 23).

Ao utilizar as teorias e métodos psicodramáticos no contexto organizacional, o psicodramatista se vê diante da possibilidade de humanizar o desempenho e a complementariedade dos papéis organizacionais.

O *Psicodrama Organizacional* teve origem no *Psicodrama Pedagógico*, desenvolvido por Alicia Romaña, com o intuito de adaptar os princípios do Psicodrama ao contexto escolar, para transformar a prática educativa. Esta metodologia foi transferida e aplicada ao contexto das empresas, de forma gradual e progressiva. No Brasil, a nova vertente se desenvolveu a partir da iniciativa de Yvette Datner e Joceli Drummond.

O psicodramatista organizacional precisa adquirir competências específicas da área de POT como um todo e de suas subáreas, a saber: *Psicologia Organizacional*, que contempla as dimensões macro, meso e micro da organização, *Gestão de Pessoas* e *Psicologia do Trabalho*.

A *dimensão macro* inclui temas como *mudança organizacional*, *cultura e clima organizacional*. A *dimensão meso* foca nas temáticas de *liderança e poder*; *grupos e equipes de trabalho* e *conflitos*. A *dimensão micro* engloba temas como *satisfação e motivação no trabalho*.

A mudança organizacional depende da vontade política da organização e só costuma ocorrer, quando surgem mudanças no ambiente externo que ameaçam a sua competitividade ou sobrevivência.

A cultura organizacional engloba os valores, crenças ou pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos (FREITAS, p. 263). É mais fácil transformar tal conserva indiretamente, ou seja, por meio de mudanças efetivas no clima organizacional e na dinâmica dos grupos.

O clima organizacional pode ser definido como as percepções dos trabalhadores acerca da organização. A pesquisa psicodramática do clima organizacional, segundo Datner (2020, p. 101), evidencia os fenômenos evidentes e subjacentes, relativos ao contexto organizacional, aos papéis profissionais dos trabalhadores e à rede de relações complementares, que fornecem subsídios para melhorias, mudanças e transformações da organização.

A liderança só é eficaz, quando os membros do grupo possuem autonomia para

participar das decisões relativas ao seu próprio trabalho, ou seja, quando o líder é capaz de propiciar o desenvolvimento do grupo, até que ele se transforme em equipe.

Moreno (1975, p. 385) descreve o *desenvolvimento do grupo* em quatro fases: (1) *fase da amorfa* – o grupo não tem uma forma definida; os participantes estão distantes entre si e voltam-se apenas para o diretor das atividades; (2) *fase do reconhecimento recíproco* - fase de confusão, pois ao mesmo tempo em que os membros do grupo buscam se localizar, eles também querem conhecer os demais; (3) *fase da ação* - fase da organização, onde o grupo estabelece o seu funcionamento, as suas regras e os papéis grupais e (4) *fase das relações mútuas* - fase da produção, em que o grupo define os seus objetivos comuns, estabelece as suas metas, bem como os seus processos e métodos.

Essas definições podem ser articuladas à noção da área de POT acerca do desenvolvimento do grupo, pois ela traz a compreensão de que um grupo só se transforma em equipe à medida que os seus membros assumem os papéis requeridos; ocorrem divisões internas (subgrupos); o grupo resolve os seus conflitos, define os objetivos em comum e suas regras de convivência.

Segundo Weil (1998), *apud* Nery (2010, p. 90-91), tais conflitos podem ser intrapessoais, interpessoais, intragrupais e intergrupais, dependendo do contexto e da quantidade de pessoas envolvidas.

A área de Gestão de Pessoas refere-se aos processos de *Recrutamento e Seleção*, *Avaliação de Desempenho* e *Treinamento*. Nas áreas de seleção e treinamento, a metodologia psicodramática visa à avaliação e ao desenvolvimento das competências interpessoais, respectivamente.

A Psicologia do Trabalho está relacionada aos estudos e práticas sobre a Saúde Mental no Trabalho, incluindo procedimentos de diagnóstico e intervenção relativos aos *riscos psicossociais* do contexto laboral, de modo que o bem-estar no trabalho é uma responsabilidade conjunta entre a organização e seus trabalhadores.

3 Método

O método principal do presente trabalho será um *Sociodrama Temático*, onde o aquecimento inespecífico será feito por meio de jogos dramáticos, visando a preparação do grupo para as demais atividades. O aquecimento específico será realizado através da apresentação de *slides*, contendo os principais conceitos da área de POT, articulando-os com teorias e técnicas específicas do Psicodrama. A apresentação será finalizada com a exposição de três estudos de caso reais, contendo conflitos e dilemas éticos comuns à área organizacional.

Os participantes escolherão um dos casos apresentados e formarão subgrupos, com base em tais escolhas. A dramatização se dará a partir das propostas de solução elaboradas pelos



subgrupos.

Ao final das atividades, serão realizados o processamento e o processamento teórico, considerando-se que se trata de um contexto de aprendizagem (YOZO, 1996). Também será realizada a avaliação de reação pelos participantes, quanto ao conteúdo programático e à metodologia utilizada.

4 Resultados esperados

Espera-se que o trabalho contribua para o desenvolvimento do papel de psicodramatista organizacional e que seja útil no sentido de divulgar a atuação do psicodramatista nessa área.

5 Considerações Finais

O papel do psicodramatista organizacional será bastante discutido ao longo do trabalho, salientando-se as competências que ele precisa desenvolver para ter um bom desempenho nesse contexto.

Tais competências englobam conhecimentos relativos às três dimensões da organização e às três subáreas de POT, bem como habilidades e atitudes específicas, que estão relacionadas ao passo a passo a seguir, a ser devidamente adaptado a cada contexto.

1. **Escuta ativa** da demanda da organização.
2. **Análise documental**, incluindo o organograma, o planejamento estratégico e os resultados de pesquisas recentes sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.
3. **Diagnóstico**: deve ser feito junto aos trabalhadores da organização.
4. **Apresentação da proposta de trabalho**, incluindo o relatório executivo e o plano de ação.
5. **Intervenção**: implementação das ações acordadas com os demandantes.
6. **Monitoramento e avaliação** dos efeitos das intervenções, utilizando métricas adequadas.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DATNER, Y. Pesquisa de clima organizacional com psicodrama. **Revista Brasileira de Psicodrama**, São Paulo, 22(1). 100–106. jul., 2014. Disponível em: <https://revbraspsicodrama.org.br/rbp/article/view/373>. Acesso em: 18 fev. 2026.



FREITAS, M. E. Cultura organizacional: evolução e crítica. **Coleção Debates em Administração**. São Paulo: Thompson, 2007.

MORENO, J. Psicodrama: fundamentos da psicoterapia. Tradução de R. A. Ribeiro. São Paulo: Cultrix, 1975. (Obra original publicada em 1946).

NERY, M. P. Grupos e intervenção em conflitos. São Paulo: Ágora, 2010.

SALIM, K.G.; SAMPAIO, M; ALBUQUERQUE, F.L.C. Diálogos com a liderança através do Sociodrama e da Socioantropologia: das cenas temidas ao desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira De Psicodrama**, 22(1), 22–31, mai. 2014. Disponível em: <https://revbraspsicodrama.org.br/rbp/article/view/366>. Acesso em: 18 fev. 2026.

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

¹ Supervisora-didata da Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama (ABP). Email: leidammota@gmail