

Resumo

Este artigo tem por finalidade relatar a utilização de técnicas e metodologias do psicodrama na organização, inserindo o pensamento psicodramático no dia a dia, seja no momento do cafezinho, numa conversa na mesa de trabalho, ou no início de reuniões de gestão. A proposta é modificar o sentimento, a satisfação e a corresponsabilidade diante dos resultados esperados, promovendo o encontro entre colaboradores, gerentes e *stakeholders* que convivem em um universo volátil e em constante evolução no mundo dos negócios.

Palavras chave: Gestão, Responsabilidade, Mudança, Técnicas, Psicodrama.

1. Introdução

O Gerenciamento de Projetos tem como princípio guia o registro de melhores práticas, com base em experiências de outros, registrada e processada conforme necessidades organizacionais. Existem diversas técnicas hoje em Gerenciamento de Projetos, tais como, *PMI*, *AGILE*, etc. Todas essas técnicas focam somente no objetivo final, que é a Margem Operacional, mas não nas pessoas.

Percebi, com algum tempo de gestão, que o resultado do projeto está diretamente ligado ao indivíduo. Por isso, prestar atenção nos sentimentos das pessoas envolvidas pode favorecer o comprometimento desejado para a mudança do resultado.

No ambiente de trabalho organizacional existe uma heterogenia muito grande de gerações que apresentam **respostas** diferentes, conforme defendem algumas teorias,

como por exemplo sobre “tipos psicológicos” descrita por Gabriel Colombo, na matéria “Gerações no mercado de trabalho: quais são e como lidar com cada uma? ”... “a liderança precisa estar atenta aos diferentes perfis pessoais”. Segundo essa matéria, quando estamos trabalhando com pessoas da geração “*baby bommers*”...“os profissionais dessa querem um emprego fixo, com o objetivo de manter a estabilidade. Logo, para construir uma carreira e garantir a aposentadoria, são frequentes e permanentes nas empresas”. Já para a “Geração X”, temos profissionais onde: “Eles buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” e “apreciam estabilidade. Portanto, pode-se contar com um colaborador consistente se ele for da geração X. Afinal, para eles, as hierarquias são menos rígidas, mas ainda importam”, mas são pressionados pela próxima geração denominada “Geração Y”, onde “são informais e, por isso, hierarquias rígidas não interessam”. Na “Geração W ou Z”, temos uma pessoa totalmente “conectada”, mas com pouco “engajamento” social, muito individualizados e de pouco interesse em se comunicar. “A geração Z é marcada pelo individualismo e antissocialidade. É considerada imediatista e impaciente”.

Considerando a teoria do psicodrama, no livro *Coaching com Psicodrama* de Drummond, Boucinhas, Bidart-Novaes (2012), o indivíduo também dá respostas diferentes conforme sua Matriz de Identidade:

Matriz são as respostas – positivas ou negativas – dadas por nós a certas situações que aconteceram em certos momentos de nossas vidas, em especial na infância ... Algumas de nossas dificuldades ocorrem quando, agora adultos, transportamos uma “resposta matrizada” a outros acontecimentos em nossas vidas, e esta resposta não satisfaz nem a nós (agente dessa resposta) nem ao mundo que nos cerca. Essa resposta é repleta de emoções advindas do estímulo recebido. (DRUMMOND, BOUCINHAS, BIDART-NOVAES, 2012, p.61)

Em meu dia a dia de trabalho preciso interagir com essas diferenças. Cada qual desempenha o seu papel dentro da organização da maneira que aprendeu, mas nem sempre as respostas dadas são favoráveis ao momento, causando transtornos na execução dos projetos. Auxiliar o indivíduo a enxergar as repostas dadas e os resultados alcançados, facilita com que ele encontre novas respostas de maneira espontânea, mais adequadas ao momento:

Dar uma resposta nova a uma questão vivida em certo local, quando algo acontece. Isto significa sobrepor a uma marca original que causa problemas uma outra que se adapte a uma nova saída para certa situação. As suas possibilidades de ação e de reação ampliam e se tornam mais arrojadas ... Rematizar é ter uma nova chance de reviver de forma diferente e reorganizar a matriz anterior, dando espaço para a espontaneidade. (DRUMMOND, BOUCINHAS, BIDART-NOVAES, 2012, p.71)

2. Metodologia

A proposta metodológica é a utilização do pensamento psicodramático na organização, promovendo a corresponsabilidade do indivíduo para o sucesso dos resultados.

A teoria do psicodrama foi criada pelo médico austríaco Jacob Levy Moreno (1889-1974) conhecido como o “pai do psicodrama”. Moreno (1974) descreve o trabalho com grupos como um método de investigação dos conflitos que emergem entre membros do grupo ou entre grupos. O sociodrama lida com as relações intergrupais e ideologias coletivas. A necessidade de analisar o grupo pela sua cultura relacional com foco em sua rede relacional e não somente no indivíduo, utilizando o sociodrama para resolver os conflitos, mostrando assim a corresponsabilidade do indivíduo no resultado coletivo.

Drummond e Souza (2008), ao relatar trabalhos com grupos organizacionais no seu livro *Sociodrama nas Organizações*, cita o “objeto intermediário” criado por Rojas–Bermúdez (1970) como um facilitador para a melhoria na comunicação, auxiliando “o indivíduo a enxergar e ampliar o que não quer ver”. No trabalho de Schmidt (2006) sobre a utilização de objetos intermediários no psicodrama, ela cita ainda o objeto intermediário como um “facilitador do contato entre duas ou mais pessoas” na visão de Castanho (1995), por isso a inclusão do cafezinho para um aquecimento inespecífico preparando o ambiente para a próxima etapa.

Quando me deparo com situações onde há um incômodo no comportamento ou atitudes do protagonista, ou inadequado diante do grupo, cliente ou qualquer *stakeholder* pertencente ao projeto, utilizo a técnica do espelho em conversas informais para tentar fazer que o indivíduo se perceba nessa ação, pois segundo Drummond et al. (2012), com a utilização da técnica é possível “identificar aspectos ou condutas que não está podendo reconhecer como suas”.

Em algumas conversas realizadas dentro dos projetos (dificuldades com cronograma, entregas, negociação com o cliente), seja na mesa de trabalho ou no café, nota-se que o protagonista muitas vezes não consegue expressar o que realmente pensa. Nesse caso a utilização do “duplo” pode ajudá-lo a refletir e reorganizar suas atitudes, conforme Drummond et al. (2012).

Em gerenciamento de projetos, o cliente é o foco das atenções e por esse motivo merece uma atenção especial. Os sentimentos devem ser observados com maior atenção e cuidado, pois a perpetuação do negócio é o objetivo fundamental da gestão, além do sucesso do projeto em si. Então, se colocar no papel do cliente, é uma necessidade recorrente, e fazer com o cliente se coloque no papel do fornecedor é mais um desafio

nessa proposta de psicodrama em 10 minutos. A inversão de papéis proporciona o reconhecimento do outro, onde a espontaneidade permite ajustar os vários comportamentos.

“Inversão de papéis no psicodrama é a capacidade dramática de se colocar no lugar do outro. Por meio dela, o indivíduo se aproxima do outro. ”
(DRUMMOND, BOUCINHAS, BIDART-NOVAES, 2012, p.112)

2.1. Descrição da Atividade

A atividade consiste basicamente na aplicação do psicodrama em 10 minutos, onde tenho a oportunidade de aplicar técnicas de psicodrama, no intuito de modificar a visão de uma equipe de “executora” para “protagonista” em projetos desenvolvidos pela empresa.

Essa ação é pautada pelo pensamento psicodramático em momentos informais, alternando com atividades compostas por aquecimentos, dramatização, reflexão e compartilhamento.

Acredito que conversas informais costumam ser uma oportunidade de descontração no ambiente de trabalho. Falamos de família, trabalho de maneira geral e hobbies que praticamos, etc. Com isso, segundo a teoria do aquecimento inespecífico alcançaremos o objetivo de “termos o primeiro momento do encontro cujo objetivo é diminuir a tensão e propiciar um ambiente de acolhimento” conforme cita Graça Campos (2013) em sua apostila sobre Metodologias Psicodramáticas.

Sendo assim, utilizo o cafezinho como um “objeto intermediário”, entendendo ser ele um grande facilitador para esse momento descontraído.

2.2. Aquecimento Específico

Normalmente são realizadas várias reuniões com diversos objetivos em gerenciamento de projetos. Com a percepção de um momento adequado, no início de algumas reuniões onde o foco seja modificar algum sentimento, satisfação e responsabilidade, proponho iniciá-las com uma atividade de aquecimento específico, normalmente uma montagem da retrospectiva dos eventos, que é feita espontaneamente com os integrantes da equipe num *flip chart* ou em um quadro branco. Essa retrospectiva é montada a quatro mãos, onde vamos anotando o que deu certo, errado e o que precisamos melhorar para avançarmos no novo, com possibilidade de obter novas respostas ao cenário futuro.

Como cenário normalmente utilizo um projeto semelhante explorando o que aconteceu com o mesmo. Sem julgamentos e/ou pré-conceitos, vamos anotando a história do projeto.

Nesse aquecimento temos também a intenção de trazer a equipe para a expectativa do cliente, ou seja, entender a história do cliente e como podemos ajudá-lo na obtenção do resultado.

Ao completar a história e a metodologia, os participantes compartilham com o grupo como se sentiram ao executar as atividades do projeto e quais foram as dificuldades encontradas. Como diretor, as técnicas como solilóquio, espelho, duplo, inversão de papéis entre outras, são utilizadas analisando o momento do grupo.

Durante o compartilhamento do aquecimento, anotamos no “canto” do quadro frases ouvidas e ditas no dia a dia do projeto, como por exemplo: “Eu não tenho como garantir isso”, “Isso não é da minha conta”, “Isso não é minha responsabilidade”, “Isso é obrigação do cliente, não minha”, a responsabilidade é do Gestor de Projetos e não

tenho nada a ver com isso”, “ se der merda, não sou eu que vai perder o emprego”, entre outras.

Com o grupo aquecido, passamos então para a dramatização.

2.3. Dramatização

Como diretor, é passada uma consígnia aos participantes. Eles devem escolher uma das frases que já tenha ouvido ou dito, das anotações realizadas durante o aquecimento. Voltando ao grupo, cada participante deverá ler a frase e, refletindo sobre o resultado dela no projeto, criar uma sugestão de qual frase poderia ser dita para substituir a atual.

As novas frases são anotadas no quadro branco para que seja visualizada pelo grupo. Que poderá sugerir ainda novas alterações compartilhando os sentimentos.

2.4. Compartilhamento

Nesse momento os participantes identificaram que muitos sentimentos eram compartilhados pelo grupo, sendo assim, reorganizar esses sentimentos poderiam contribuir e muito para os resultados dos projetos.

Ainda assim, alguns participantes apresentam resistência ou pouca abertura para a realização dessa atividade, mas compartilham entender as dificuldades de lidar com as etapas do projeto e principalmente com os sentimentos. Percebem assim a importância de analisar e modificar as respostas dadas em busca de novos resultados.

Drummond et al. (2012), no livro Coaching com Psicodrama, escreve:

Para Moreno, a Espontaneidade é a saúde das relações. Ser espontâneo, criar e viver se interligam; esta junção permite ao ser humano deixar a condição de

autor, o que desempenha como um teatro, para ser autor de seus papéis, sendo capaz de escrever um *script* melhor para si e para o mundo em que está inserido.

Na dramatização, o indivíduo tem a oportunidade de escutar o que está dizendo e, recriando as suas frases como ser espontâneo, alcançar outros resultados.

3. Discussões e Resultados Esperados

A metodologia de Gerenciamento de Projetos PMI, utilizada pela empresa, não tem foco no indivíduo, nem na sua satisfação e/ou felicidade em atuar em projetos. A idealização do psicodrama em 10 minutos, tem como objetivo instigar o indivíduo no alcance dessa felicidade e comprometimento.

Qual seria a melhor definição para felicidade no trabalho? Segundo o site SBCoaching (2018), no texto Felicidade no Trabalho: Seja Feliz no Trabalho Definitivamente, o autor sugere que a resposta mais adequada para essa pergunta talvez seja “Felicidade no trabalho é buscar a realização por meio da sua atividade profissional”.

Mas o que é a realização profissional? Entendo que esse sentimento de realização é diferente para cada um. O psicodrama proporciona uma percepção maior do ser e suas relações, desenvolvendo a espontaneidade e as respostas surgirão naturalmente, adequadas a cada indivíduo.

4. Considerações finais

Dentro da minha formação em engenharia identifiquei a necessidade de me aprofundar nas relações humanas quando me deparei com a gestão de projetos e a necessidade de mobilizar equipes. A maneira exata de lidar com os projetos muitas vezes deixa de lado a importância do ser humano nas atividades.

Estudando o psicodrama, me encantei por essa metodologia, pois ela facilita o trabalho das relações dentro das organizações de forma natural e espontânea.

O objetivo do psicodrama em 10 minutos é utilizar o pensamento psicodramático no dia a dia, estimulando a equipe no livre pensamento, sem conservas, sem receios, facilitando a percepção do que é fácil ou difícil para o indivíduo ou equipe.

O grupo, percebendo sua dinâmica relacional estratégica, pode realinhar os pontos frágeis e acentuar os pontos fortes, tornando-se proativos nas demandas e não sendo pego de surpresa na maré dos acontecimentos.

Interagir com as mudanças, em vez de ser levado por elas, é o diferencial que determina a qualidade do profissional. (DRUMMOND e SOUZA, 2008, p.17)

5. Referências.

COLOMBO, Gabriel. Gerações no mercado de trabalho: Quais são e como lidar com cada uma? Pontomais, 2019. Recuperado de <https://www.pontomais.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>.

DRUMMOND, Joceli *et* SOUZA, Andréa Cláudia. Sociodrama nas Organizações. São Paulo. Agora, 2008.

DRUMMOND, Joceli; BOUCINHAS, Maria de Fátima; *et* NOVAES, Marcos Bidart. Coaching com Psicodrama; Potencializando indivíduos e Organizações. Rio de Janeiro. Wak editora, 2012.

GRAÇA CAMPOS, Maria das Graças de Carvalho Campos: Metodologia Psicodramática. Blogspot Psicodrama o Encontro, 2013. Recuperado de <http://psicodramaoencontro.blogspot.com/2013/09/metodologia-psicodramatica.html>.

MORENO, J.L. (1974). Psicodrama. São Paulo: Cultrix.

SCHMIDT, Maria Luiza Gava. A utilização do objeto intermediário no psicodrama organizacional: modelos e resultados. PEPSIC, 2006. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000400012.

SCHMIDT, Maria Luiza Gava. A utilização do objeto intermediário no psicodrama organizacional: modelos e resultados. PEPSIC, 2006. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-50X2006000400012