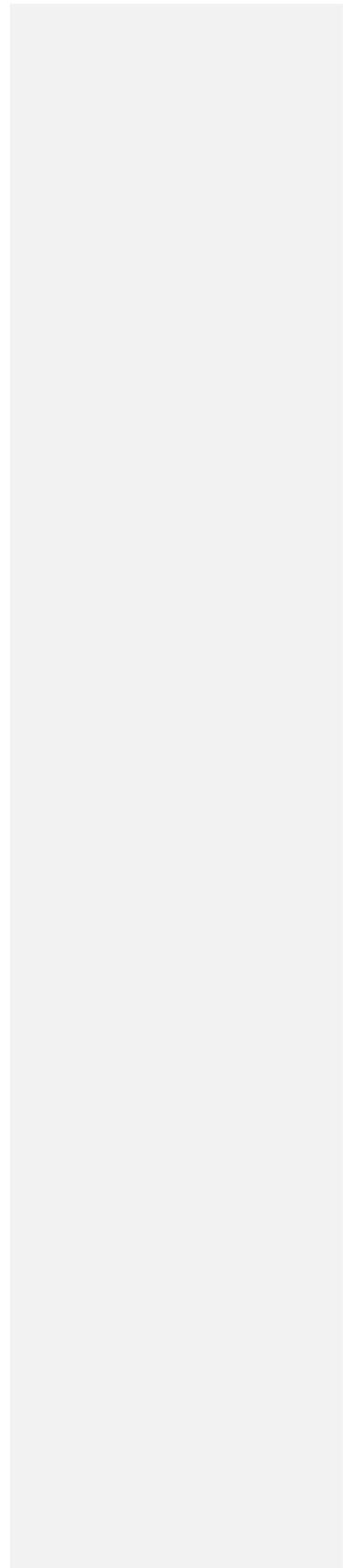


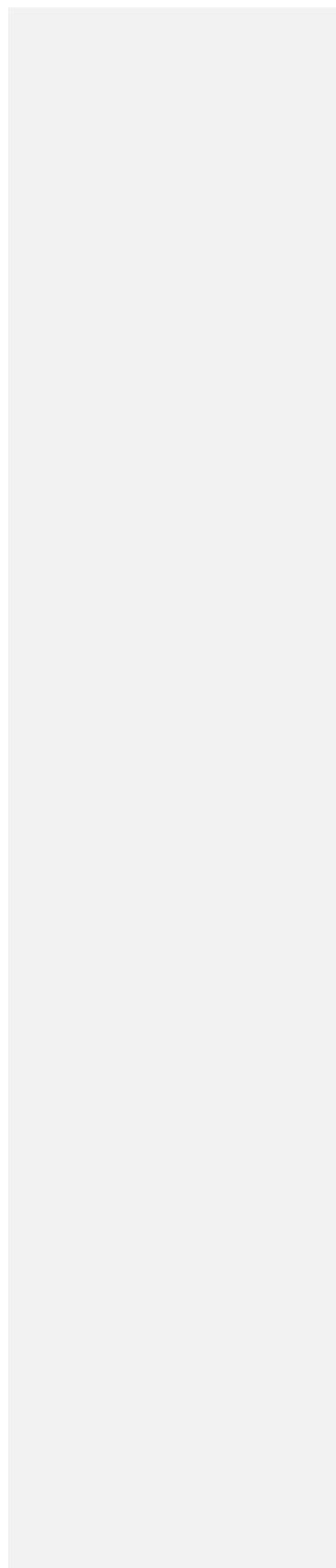
SOCIODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES

**Joceli Drummond
Andréa Claudia de Souza**

Editora Ágora



*Olhar agradecido,
fruto de aprendizagem.
Pais, mães, mestres e companheiros,
conduzindo-nos pelas mãos,
nos caminhos da vida.
A todos, obrigada.
Andréa e Jô*



SUMÁRIO

Prólogo

1. Apresentando o psicodrama e o sociodrama nas empresas
2. Mapeamento do cotidiano e levantamento do clima organizacional
3. Integrando equipes de trabalho
4. Dramatizando na empresa
5. Desenvolvimento das inteligências inter e intrapessoal
6. Os líderes e a espontaneidade
7. Vivendo os papéis
8. O desenvolvimento pessoal/profissional
9. *Coaching* com psicodrama
10. A comunicação distorcendo a Comunicação: diferentes relações, diferentes comunicações
11. Trabalhando a sinergia entre as áreas
12. Gerenciando as diferenças
13. A ferramenta do Trem na gestão de processo

Bibliografia

Prólogo

*Somos robôs ou criadores?
Somos atores no palco da vida ou autores da vida?*

Enquanto não nos libertarmos das mesmices do cotidiano, estaremos fadados a viver uma era de robotização nas escolas e empresas. O ser humano flexível, criativo e capaz de se relacionar acompanhando o fluxo da vida necessita ir além da fixidez do *Ter* materialista e dos cargos. É preciso buscar uma liberdade se relacionando melhor consigo mesmo e com os outros para alcançar seus objetivos. Assim, ter e ser tornam-se verbos que caminham juntos.

No livro *O 8º hábito*, Stephen Covey comenta sobre as cinco grandes eras atravessadas pelo ser humano. A primeira foi a Era da Caça, na qual a sobrevivência dependia do arco e flecha e havia muitos riscos de morte para a espécie. A segunda foi a Era da Agricultura, quando o plantio garantiu a melhor organização da sobrevivência no cotidiano. A terceira, a Era Industrial, na qual manufaturas garantiam o sustento. A quarta, a Era da Comunicação e Informação, dando o conhecimento mental. A quinta, em que vivemos, é a Era da Sabedoria, com a busca do que alimenta a alma, pois é intrínseco ao homem expandir seu próprio “eu”.

A sabedoria está calcada no ser humano que sonha e sabe os melhores caminhos para concretizar resultados, por meio de boas parcerias e efetivas estratégias, e que, portanto, passa a se relacionar, e não somente a produzir. Em dezoito anos de atuação prática e teórica, vivenciamos a importância do psicodrama como ferramenta para o desenvolvimento das riquezas humanas de empresas de todos os tamanhos e origens, seja em líderes de alto escalão, seja naqueles em desenvolvimento ou em operários, e em diversos tipos de situação: motivação de equipes, conflitos entre áreas, *coaching* individual e estímulo de grupos para que expressem seus problemas e desafios.

Sentíamos falta de um livro prático voltado para o psicodrama dentro das organizações e iniciamos a criação deste, que acreditamos possa ser de utilidade tanto para os trabalhos de RH como para consultorias e cursos de formação de psicodrama. O livro está voltado para todos os profissionais de recursos humanos, líderes de (e em) organizações, e todos os que lidam com o ser humano individual ou em grupo. A nossa intenção é encantar quem lê, como fomos encantados com a metodologia do sociodrama, vertente do psicodrama que é usada em organizações, para que esses profissionais possam utilizá-la no desenvolvimento pessoal e profissional dos que os rodeiam.

Nosso grande desafio foi juntar na escrita formal a teoria psicodramática com sua poesia, descobertas e as vivências práticas dentro das organizações. No primeiro capítulo descrevemos os fundamentos teóricos, e a partir do segundo descrevemos como intervimos nos grupos com a metodologia do sociodrama e qual o resultado desta intervenção. A filosofia que retratamos possibilita uma reflexão no decorrer da leitura, por se tratar de uma metodologia teórica/vivencial. Todas as atividades podem ser utilizadas em qualquer grupo, com as adaptações necessárias.

Como em toda a metodologia proposta pelo psicodrama, a cada capítulo você terá um aquecimento, um jogo e um compartilhar. Trouxemos idéias de vários autores, mas sempre com a inspiração maior em Jacob Levy Moreno. Assim como ele disseminou suas idéias, novos psicodramatistas estão se desenvolvendo em vários setores da sociedade. Que sirva nosso livro de inspiração para novas

propostas bem no espírito moreniano, vivenciadas de forma espontânea de acordo com o momento. As idéias aqui propostas são freqüentemente aplicadas por nós, mas a grande alegria e desafio é que nunca se repetem, pois cada grupo é um grupo, e a cada momento se transforma. Que ele sirva também para que as organizações possam ver seus problemas, sem o que não poderão resolvê-los. Nossa proposta é facilitar aos colaboradores, que são a essência da organização, a visão dos problemas que os afligem e a busca das melhores soluções. Diz Moreno: “uma resposta provoca uma centena de perguntas”, e é com esta expectativa que deixamos algumas respostas que encontramos no caminho e abrimos muitas outras questões a serem respondidas no nosso cotidiano de trabalho e de vida.

Então, nosso convite:

RE – CRIE

ILIMITE – SE

3. Integrando equipes de trabalho

A integração dentro das organizações tem como objetivo articular a capacidade dos profissionais de integrar as ações para buscar um melhor desempenho.

Os profissionais de uma empresa são indivíduos, e como tal funcionam segundo a própria natureza humana. Faz parte dessa natureza a necessidade de se relacionar e a busca contínua de pertencer a um grupo, fortalecendo o sentimento de ser aceito e amado. A necessidade de se relacionar e pertencer está presente tanto na vida pessoal como na vida profissional de um indivíduo. A forma de se relacionar para poder pertencer é permeada por sua visão de mundo, a qual orienta as condutas e as relações que um sujeito estabelece com as pessoas em seu entorno, e pela maneira como lida com o tempo e com o espaço. Isto é o chamado paradigma.

O ser humano é um indivíduo que necessita estar agregado a outros da mesma “tribo”, sentir-se igual e amado. Assim, entendemos que se ele não se sente pertencente, adoce física e emocionalmente em suas vincularidades. Em um ambiente profissional, as pessoas se relacionam melhor quando se sentem pertencentes, ocorrendo assim o primeiro passo para uma melhora na qualidade de vida, também alavancando a eficiência e eficácia, já que toda a energia é canalizada para os resultados e não para disputas e conflitos pessoais.

Aqui utilizamos o termo qualidade de vida como uma representação social criada a partir de parâmetros subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer, realização pessoal) e também objetivos, cujas referências são a satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade (Minayo, 2000).

Queremos dizer que a qualidade de vida melhora o desempenho, e não há vice-versa, ou seja, melhor desempenho não assegura melhor qualidade de vida.

$$R = QV + C + H + A$$

Resultado = Qualidade de vida + Conhecimento + Habilidade + Atitude

Partindo desse pressuposto, gostaríamos de lembrar que então é importante desenvolver as relações entre os profissionais de uma empresa valendo-se da integração.

INTEGRA-A-AÇÃO

A integração necessita acontecer entre os indivíduos da mesma área e entre as áreas.

Entre as áreas facilita a visão sistêmica, que consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre elas. Várias forças atuam nos vínculos interpessoais, sejam internas ou externas. Perceber e trabalhar as forças que interagem e as que desagregam as relações possibilita que as pessoas busquem alternativas para uma melhor sociometria no ambiente.

As forças internas são as demandas administrativas da empresa, as relações que se formam para alcançar os objetivos estratégicos e as forças advindas do próprio recurso humano, ou seja, de cada funcionário no processo. As forças externas são provenientes do mercado, das políticas públicas, da oscilação mundial, entre outras. Considerando uma organização como sistema é preciso analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema. O conhecimento mais profundo da dinâmica dos sistemas e da integração entre as diversas forças atuantes permite às organizações propor ações mais efetivas.

Uma empresa consegue seu sucesso, o chamado “dar certo”, se funcionar como um todo. Ser ótima em suas partes não basta, se isto não significar que os resultados serão conseguidos no conjunto. A busca

de uma maior integração exige, como estratégia, a prática de aguçar a percepção de cada integrante do grupo na sua forma de se relacionar com o todo.

Edgar Morin (2001) lembra que para pensar no macro é preciso uma reflexão do micro; no entanto, uma abordagem mais ampla que contemple o todo está fragmentada na hiperespecialização dos saberes promovidos pelo ensino, o que acarreta uma visão isolada e parcial.

Assim, nas empresas, as diferentes competências (especializações) facilitam a visão sistêmica, desde que a interdisciplinariedade das distintas funções e conhecimentos pertinentes a cada uma delas esteja a serviço dos resultados, não sendo uma forma de poder pessoal. Este é o chamado poder da informação, em que um profissional sabe o impacto de uma decisão no todo e a explicita. Acreditamos que a conscientização da importância individual como elemento fundador da estrutura grupal contribui para diminuir a rivalidade entre os profissionais, criando um ambiente mais harmônico e cooperativo. Melhora a auto-estima, diminui a rivalidade.

As pessoas reconhecem as suas próprias habilidades e competências? Estas, por sua vez, são reconhecidas pelo grupo? Tendo um sim como resposta, as metas agora são:

1. Instaurar um espaço organizacional que permita ao indivíduo agregar valores ao grupo por meio de suas habilidades e competências.
2. Instaurar um espaço de trocas, espaço este que permita o redirecionamento das percepções equivocadas com vista a realinhá-las, otimizando, desta forma, a dinâmica do grupo.

Fica claro, portanto, que a organização de um grupo se efetiva pela rede de relações interpessoais, sendo que esta dentro das empresas passa necessariamente pela sinergia, que é resultante dos diferentes indivíduos com suas respectivas potencialidades. Facilita-se assim alcançar os objetivos apenas com o esforço necessário e com menor desgaste pessoal.

Relato de experiência: Integração para a INTEGRA-A-AÇÃO

Objetivo: intervir para integrar a equipe

Público-alvo: área financeira, gerente e equipe.

Nº de participantes: 30

1ª Atividade: Apresentação.

Objetivo: Receber e aquecer o grupo.

Tarefa: Cada participante escolhe outro como se fosse convocá-lo para a seleção de seu time, dizendo em que área ele jogaria. Fazem o crachá com o nome do colega e posição que ele ocuparia na seleção. Como exemplo, Marcos diz:

– “Selecionei o João para ser goleiro, pois ele demonstra que não deixa escapar as atividades e sempre nos protege”.

Compartilhamento: Os participantes ficaram emocionados com a imagem que passavam, dizendo ignorar a percepção a seu respeito de quem trabalhava com eles há tanto tempo.

2ª Atividade: Jogo da corda.

Objetivo: Refletir sobre o trabalho em grupo.

Tarefa: Os participantes são subdivididos em três grupos, cada grupo recebe uma corda e vendas para os olhos. Em seguida, é solicitado que coloquem as vendas e formem um quadrado perfeito com a corda que receberam. São solicitados dois voluntários para a tarefa de observação e feedback ao grupo. Assim temos, além dos relatos pessoais, alguém do próprio grupo que estando fora da ação pode trazer contribuições, posto que sua percepção da atividade é mais distanciada.

Interpretação dos Observadores: Uma grande parte do grupo se sentiu confusa com o fato de estar de olhos vendados e ter que fazer uma ação em conjunto. Os grupos que se organizaram indicando a tarefa de cada um conseguiu com maior facilidade. Os que não integravam a ação, cada um querendo fazer da sua forma, ficou mais tempo no caos.

Compartilhamento: Os participantes falaram da dificuldade de se sentir sozinhos, quando a insegurança aumenta, pois acham que somente eles estão errando ou sua idéia não foi ouvida. Alguns reclamaram da falta de liderança. A discussão foi sobre a falta de liderança. Nossa pergunta como coordenadores foi: qual a co-responsabilidade de cada um para que a falta de liderança ocorra?

3ª Atividade: Ativando os sentidos para execução de planejamento.

Objetivo geral: Planejar e executar uma atividade em grupo.

Objetivo: Introduzir conceitos relacionados a planejamento, processos, procedimentos, parceria em equipes para aquele grupo de trabalho.

Optamos por fazer novamente um trabalho com olhos fechados para que o processo vivenciado anteriormente na atividade 2 fosse “reparado”, e cada um pudesse buscar uma forma diferente de atuação.

Tarefa: Cada participante recebe uma fruta (neste caso utilizamos a maçã) numerada. Por alguns minutos, são orientados a percebê-la usando os sentidos (tato, olfato, visão). Em seguida, é solicitado que fechem os olhos e continuem, ainda por alguns minutos, a perceber a fruta escolhida (tato, olfato). Após isto, ainda de olhos fechados, entregam a fruta ao facilitador e recebem uma venda para os olhos. Com os olhos vendados, todos os participantes ficam em pé e devem localizar a mesma fruta que haviam recebido. São solicitados dois voluntários para as tarefas de observação e feedback ao grupo.

Interpretação dos observadores

Observador 1	Observador 2
<p>Pessoas estáticas após o início da busca. Troca de informação tumultuada, caótica; cansaço, acomodação, tentativa de organização, liderança, diferentes idéias sem uso, centralização das frutas e dificuldade de solução. Sensação de incapacidade. Necessidade de se convergir um com outro. Não se tem a informação que se quer. Ouvir (não existiu). Felicidade de quem encontra a fruta. Tentativas isoladas de trabalho em equipe. Todos falam e não chegam ao consenso. Alguns encontram a sua fruta e param. Alguns tentam se organizar e organizar o grupo. Iniciam a negociação com a troca das frutas, sem sucesso. Alguns pedem ajuda em vão. Um membro tira a venda quatro vezes durante o exercício. Um elemento esconde frutas como forma de atrapalhar o concorrente. Os grupos não conseguiram finalizar a tarefa até que apareceram os líderes. situacionais, que organizaram o grupo para que todos encontrassem a sua maçã.</p>	<p>Pessoas saem “de quatro”, atabalhoadas, procurando as frutas de forma aleatória. Ninguém se entende, há tentativas de organização, há pessoas com mais de uma fruta que não compartilham. Assim como há menos informações que o necessário, há idéias em várias pessoas – ânsia pela meta –, “mercado de peixe”; há necessidade de se organizar o processo. Espera de um líder, ouvir, falar, controle, conhecimento, “muito cacique para pouco índio”; com os erros se aprende. Não se planejam. Alguns jogam sujo. Escutar mais o saber de cada um, ouvir e refletir mais antes de agir. Depois de muita bagunça apareceu um líder, mas logo apareceram vários querendo ser líder. Muita confusão, muito diz que diz. Pessoas perdidas, sem rumo. Sensação de desespero. Ao final se reorganizaram e conseguiram achar a maçã, se sentindo vitoriosos com isto.</p>

Compartilhamento: No compartilhamento fizeram paralelo sobre o acontecido durante a atividade e as atividades da função. Mostraram que a dificuldade da falta de líder poderia ser amenizada com a co-responsabilidade de cada um e a importância de “parar e planejar” antes de sair para executar a tarefa, bem como de se ouvirem durante as atividades. E brincam dizendo: tem muito cacique para pouco índio. Assim, o próximo trabalho desenvolvido foi a elaboração de “regras para ganharem os jogos em equipe”, uma alusão à primeira atividade, que tratava de jogos que necessitam times. Utilizamos outras dinâmicas no intuito do grupo treinar o trabalho em equipe. Finalizamos com o Trem (ver último capítulo).

A matriz dando cores às relações

No início do capítulo, vimos a importância das competências individuais para o sucesso de um negócio. Então perguntamos: como se estabelece a competência ou a não competência diante de algum fato da vida? Como selecionar, dentre as diversas possibilidades de respostas, rapidamente a mais adequada, em um mundo de mudanças? Como podemos, imersos em uma situação e com um único ângulo de percepção, nos assegurar de estarmos criando novas respostas, adequadas, e não estarmos apenas repetindo as antigas respostas?

Moreno nos auxilia nas respostas a essas perguntas com a teoria da matriz de identidade e da espontaneidade. Segundo Moreno o processo de estruturação da identidade de um ser humano inicia-se no ato da fecundação, e daí por diante percorre um longo caminho, que aparenta não ter fim, uma vez que a cada momento da vida o ser humano vivencia novas experiências que oportunizam a agregação de novos aprendizados ou até a reelaboração de aprendizados anteriores.

Esse processo tem seus fundamentos calcados em três fatores: o *locus*, o *status nascendi* e a matriz, que são complementares entre si.

“Nenhuma coisa existe sem seu *locus*, não há *locus* sem um *status nascendi* e não há *status nascendi* sem sua matriz” (Moreno).

O locus

Entende-se por *locus* o lugar específico onde ocorre um fato, o cenário em si.

Na origem de cada ser humano, o *locus* é o útero materno e a placenta onde o bebê se alimenta.

O *locus* é agente condicionante e indispensável para o processo de estruturação do Eu, porém não é determinante, não é o Eu. É notório que as condições do útero materno, a quantidade de líquido amniótico, a placenta influenciam diretamente na vida do bebê, porém não são o bebê.

O *locus* durante todo o processo de vida é o local de origem de um fato determinante.

Também a empresa tem seu *locus*, o cenário, por exemplo: se for no Brasil ou no Japão, tem como líquido amniótico o contexto do país, formando a sua cultura.

O status nascendi

É o momento em que o fato ocorre, seu desenrolar, é o “sendo”. No caso do organismo humano, são os nove meses de gestação, e se equipara à concepção, a gestação e ao nascimento do bebê.

Então, o *status nascendi* é “algo que acontece” desencadeando o processo de concepção, e vai exigindo novas respostas até a maturação do mesmo, criando algo novo chamado matriz. É, por exemplo, o momento de chegada de um novo presidente na empresa.

A matriz

Matriz é a resposta que se dá para o *locus* e o *status nascendi*; ela contém e é contida por esses três momentos. Entende-se por matriz o elemento gerador. Para o recém-nascido é o óvulo fecundado, é uma resposta a um estímulo.

Matriz de identidade: é o lugar do nascimento, a placenta social, pois estabelece a comunicação entre a criança e o sistema social da mãe. É a resposta dada pela criança ao meio em que se insere, relacionando-se entre pessoas e um determinado clima. Os vínculos criados na matriz familiar possibilitam o desenvolvimento do indivíduo e a inserção deste na matriz social. A forma como lida com as relações interpessoais de seu dia-a-dia originaram-se na forma como aprendeu a lidar com a sua matriz familiar.

Portanto, não existe matriz sem *locus* e sem *status nascendi*, ou seja, toda resposta depende de um momento, de um local e de algo que a estimule. Esse é o único fator que pode sofrer modificações, pois está ao alcance da observação e da intervenção para ser transformado e/ou realçado.

Sendo assim, em uma sessão psicodramática ou uma intervenção grupal, ao investigar um sintoma recorreremos ao *locus*, lugar no qual tal ocorrência está enraizada, podendo assim conhecer o seu processo evolutivo – *status nascendi*. Mas a intervenção somente será feita em cima das respostas defensivas que foram construídas – matriz.

Assim como o indivíduo tem a sua matriz, o grupo também a possui; são respostas aprendidas e devolvidas no cotidiano.

Esta teoria nos auxilia a conduzir e compreender os processos grupais, refletindo com os grupos e retomando a busca pelas saídas saudáveis.

O quadro 1, desenvolvido com base na teoria da matriz, analisa as pressões e os movimentos grupais durante os processos de mudanças, valendo-se de Moreno e Bion na teoria de processo grupal.

Quadro 1 – Fases da matriz e formação de grupo, conduta e técnicas a serem utilizadas e observadas

FASE, MOMENTO DO GRUPO	CARACTERIZAÇÃO DA FASE	CONDUTA DO FACILITADOR	TÉCNICA A SER UTILIZADA
CAOS, CAÓRDICO	Há desconhecimento, expectativas e necessidades de referenciais. A necessidade básica do grupo é o afeto; aconchego para adquirir confiança e espontaneidade. A emoção básica é o <i>medo</i> .	Dar informações claras, precisas e em quantidade “suficiente” para esclarecer a situação. Requer do diretor, calma, capacidade para dialogar, entender o outro. Ter disponibilidade e estar na relação com espírito de ajuda e proteção.	<i>Técnica do Duplo</i> . O outro ajuda a explicitar as emoções. Por meio do ego-auxiliar ou do jogo, a emoção é expressa pelo protagonista.
ESTRANHAMENTO	Aparecem dúvidas, desconfianças, resistências, questionamentos. O grupo já começa a ganhar autonomia, como quando o bebê engatinha e inicia a separação da mãe. Neste momento o diretor deve dar mais liberdade, mas com limite, e manter o contato afetivo. A emoção básica é a <i>raiva</i> , pois já não se tem o “colo idealizado”.	Continuar esclarecendo, explicitar as diferenças (vantagens/desvantagens, o que era e o que será). Requer segurança e capacidade de argumentação do diretor.	<i>Técnica do Espelho</i> . Eu me vejo no outro; o protagonista torna-se um espectador de si mesmo. São os jogos com função de reflexão para a autonomia do grupo ou de se ver no “espelho” feito por outro participante. Dependendo do grupo, são feitas filmagens e as leituras das cenas.
DIFERENCIAÇÃO	Compreensão e percepção do que ocorre com o próprio grupo. Justificar ou culpar os outros pelos fatos já não é suficiente para a liberdade desejada. Há ainda resistência às mudanças. É o princípio da emancipação e da espontaneidade, buscar novas respostas a antigos estímulos. Agora as reflexões são mais profundas, a	Solicitar mais reflexão, pedir esclarecimentos, sugestões e alternativas; expor a situação. Requerem da direção flexibilidade, capacidade para ouvir, objetividade. Relação de ajuda: proteção adequada, limites compartilhados e negociações com relativa liberdade.	<i>Técnica do Solilóquio</i> . Cada participante “fala” consigo mesmo: o protagonista verbaliza suas emoções. Neste momento são dados jogos ou dramatizações que permitem a manifestação de emoções.

	<p>elaboração é para a emancipação de cada participante. A emoção básica é a <i>tristeza</i> (separação do outro). Necessidades do grupo: limites negociados, respeito, porto seguro, orientação para o espaço de cada um.</p>		
<p>JOGO, INTERPOLAÇÃO</p>	<p>Experimentação de novas respostas, da imitação, descobrimento do novo, empolgação, teste de capacidade. A emoção básica que surge é a <i>alegria</i>. O grupo precisa de proteção reduzida, lembrando os limites, de maior liberdade para que crie suas próprias regras.</p>	<p>Estimular a prática, acompanhar de perto, orientar, ajudar a corrigir os rumos, criar novas situações. Requer o desprendimento da direção, “não querer ser aquele que sabe”, e muita energia com persistência.</p>	<p><i>Técnica da Interpolação.</i> Ir além do esperado: a contracena é alterada, exigindo nova resposta. São jogos de regras e mudanças de regras. Cenas com interpolação, onde se altera a atividade em seu decorrer, inserindo ou intercalando com algo inesperado.</p>
<p>INVERSÃO DOS PAPÉIS</p>	<p>Inovação, evolução, criação própria, segurança e busca do domínio de si mesmo. A emoção é o <i>afeto</i>. As necessidades não estão mais centralizadas no coordenador, mas no próprio grupo, que dá a proteção. Há grande liberdade e o limite deve ser reduzido.</p>	<p>Supervisionar, estimulando a absorção de novos conhecimentos. Requer autoconfiança e capacidade para afastar-se (delegar), permitindo a cada um mais liberdade de ação e criatividade. Relação de ajuda: pouca proteção, limites reduzidos e grande liberdade.</p>	<p><i>Técnica de Inversão de Papéis.</i> Troca de papéis: quando se assume o papel do outro. Jogos ou dramatização de <i>role-playing</i>. É quando os participantes também assumem a direção.</p>

Momento de grupo

Queremos lembrar que essas fases não são estáticas: assim que algo novo surge, as fases recomeçam. Toda mudança ameaça o padrão pré-estabelecido, e nos vemos na fase do caos novamente. Ocorre um desequilíbrio interno, provocando reações, e condições latentes são percebidas nesse início de caos: o conflito pode aparecer como pressão.

Que tipo de pressão?

Psicológicas:

- bloqueio da percepção;
- lapso de linguagem;
- distração, esquecimento;
- distúrbio psicossomático.

Fisiológicas:

- temperatura corporal;
- pressão arterial;
- movimentos viscerais.

Sociais:

- argumentações lógicas;
- brincadeiras;
- comentários irônicos.

Mesmo sem atingir as outras fases, retorna-se para as primeiras. Algumas pessoas ou grupos mantêm-se tempo demais em determinadas fases, e é nesse tipo de grupo que a intervenção se faz necessária, mas sempre de acordo com sua fase e características específicas.

A sessão em si contém:

- O *palco*, que é o lugar em que a cena acontece. É no palco que o protagonista entra para lutar contra os “deuses” internos que o dominam para encontrar novas respostas (espontâneas).
- A *platéia* é beneficiada pelo trabalho do *protagonista*, pois este é o representante do tema do grupo.
- O *diretor*, que é aquele que dirige o protagonista ou o tema protagonista (no caso de psicodrama na empresa).
- O *ego auxiliar* é aquele que vai lendo o mapa de direção e sensibilidade do grupo para facilitar a atuação do diretor.

E segue as três fases a seguir:

1. *Aquecimento* – preparação para a ação.
2. *Jogo* – dramatização ou jogo com o objetivo de explorar e incorporar a realidade.
3. *Compartilhamento* – reflexões de como a cena desenrolada mobilizou cada pessoa presente.

Resumindo:

- A sessão segue um padrão de aquecimento e jogos que não pode se perder.
- Devemos usar os jogos de acordo com o tema *protagonizante*.

Exemplo: quando se fala muito em pressão, de que pressão se está falando? Tempo? Confiança, pois mudou a diretriz?

Assim, o jogo serve para *explicitar* a questão a ser trabalhada e a atuação de cada pessoa no processo. E desta forma devemos sempre buscar a *catarse de integração* ou *saída saudável*.

O jogo pode ser aplicado para:

- *maximizar* uma questão ou processo que visa a elaboração ou diagnóstico;
- *concretizar* um tema não claro para o grupo ou que faça parte do imaginário;
- *espelhar* uma situação, ser visto como algo externo ao próprio protagonista, valendo-se de objetos intermediários.

Devemos estar atentos ao estilo de grupo e fase do mesmo, pois o resultado esperado é sempre aquele que ocorreu e não a expectativa do coordenador (voltaremos à questão estilo do grupo nos capítulos 5 e 12).

5. Desenvolvimento das inteligências inter e intrapessoal

No livro de Lin Yutang *Mudanças da humanidade* (1986), ele descreve que a humanidade parece dividir-se em idealistas e realistas, e idealismos e realismos, sendo estas as duas grandes forças que modelam o desenvolvimento e o progresso humano.

Segundo Yutang, a argila humana se torna suave e maleável graças à água, representada pelo idealismo ou sonho humano, mas a matéria que mantém a coisa em si é no final das contas a própria argila, pois somente a água, ou o idealismo, é evaporada se não tiver a consistência da argila, ou da ação humana. A força do idealismo e do realismo equilibra-se mutuamente em todas as atividades humanas, pessoais, sociais e profissionais. Todo verdadeiro progresso só é possível com a mistura devida de ambos os ingredientes, de modo que a argila se mantenha em condições ideais, dócil, plástica, meio seca e meio úmida, e não enrijecida e imanejável.

Lin Yutang considera também sonhar inerente ao ser humano. O sonho deve ser procedido pela reflexão que permite que o homem coloque o seu próprio sonho em contato com a realidade. O humor facilita e é a ponte de conexão entre o que se quer realizar e as dificuldades para realizá-lo. Diz Yutang que “Rir dos próprios sonhos é importante, pois o riso remete à dimensão do desejado e do realizado”. Este senso de humor é o tempero para que o realismo possa auxiliar no sonho, sem que a decepção com o inesperado e os obstáculos façam com que o homem desanime e não realize o que deseja.

Yutang sugere então as seguintes equações:

Realidade – Sonho = Um ser animal.

Realidade + Sonho = Um anseio de coração (idealismo).

Realidade + Humor = Realismo.

Sonho – Humor = Fanatismo.

Isto nos remeteu ao nosso trabalho de psicodrama nas empresas, no qual a busca do sonho, ou meta como chamamos, por meio de ações saudáveis, possibilita que os profissionais estejam alinhados em seu papel privado e social/profissional, fazendo com que o clima mais leve auxilie o desenvolvimento pessoal buscando com que cada um se torne uma pessoa mais feliz e comprometida consigo mesmo, ou seja, na eterna busca de melhoria do ser humano e sua qualidade de vida.

O psicodrama auxilia as pessoas por meio da auto e hetero percepção. A hetero percepção é a avaliação de como cada indivíduo vem sendo reconhecido dentro do grupo e qual a imagem que gostaria de passar, sendo reconhecido dentro deste grupo. A autopercepção auxilia trabalhar o processo entre o ideal de imagem e a imagem ideal, ou seja, entre o real e o imaginário das relações. A inteligência inter e intragrupal são explicitadas nas atitudes e ações que se estabelecem com o mundo circundante. Pessoas que fazem parte da convivência auxiliam no crescimento individual. Quais os *gaps* (diferenças) individuais e grupais que precisam ser reorientados? Quais as competências requeridas para determinado grupo alcançar os objetivos e os pontos a serem desenvolvidos pelos líderes? Sempre lembrando que a resposta a estas perguntas procura obter resultados com o menor desgaste possível.

A inteligência inter e intrapessoal é o sonho de como gostaria de ser conhecido e se perceber. No entanto, a realidade que nos chega pelo *feedback* demonstra que entre o sonho e a realidade da imagem pessoal/profissional muitas vezes existe um *gap* necessitando ser superado. Dar visibilidade e facilitar o reconhecimento dessas relações é exatamente o estudo da socionomia. E com o humor que embasa a filosofia psicodramática facilitamos o olhar atento sem agressão.

Relato de experiência: Conhecendo os Perfis

Objetivo: trabalhar as inter e intrarelacionamentos.

Público-alvo: Equipe de gerentes

Nº de participantes: 12

1ª atividade: Aquecimento específico.

Denominação: Linha do tempo.

Objetivo: Traçar o sócio perfil do líder e sua forma de atuação.

Tarefa: Cada participante traça uma linha de tempo contando quatro fatos marcantes na vida e depois reflete o que aprendeu com esses fatos e como incorporou essas respostas à sua matriz de identidade profissional.

Compartilhamento: No compartilhamento alguns integrantes disseram que não estavam satisfeitos com a resposta que aprenderam ou tiveram que dar para determinada situação, e que gostariam de mudar. A forma como se colocaram nos pareceu a busca do ideal de ego, ou seja, algo perfeito.

2ª atividade: Jogo.

Denominação: Sete anões.

Objetivo: Buscar atitudes e comportamentos que facilitem as relações a partir das estruturas internas de cada participante.

Tarefa: discutir a participação e importância dos sete anões na história de Branca de Neve, fazer um paralelo com a empresa e montar uma cena com os perfis psicológicos e a importância de cada perfil no grupo, assim como “vivem os sócios estilos dentro de cada líder”. Diante da cena fizemos duplos, espelhos e solilóquios para que o grupo refletisse a sua atuação de líderes.

Compartilhamento: As cenas vividas camuflavam e tentavam esconder a importância do anão Atchim e do Dunga, que demonstram metaforicamente o indício de stress e cansaço. O Mestre e o Zangado são os mais recorrentes nas empresas. A reflexão que o grupo teve sobre não esconder os sentimentos e emoções em nome da fraqueza foi bastante interessante. Parece que as emoções camufladas garantem uma maior eficácia, quando na verdade acreditamos que explicitar as emoções de maneira adequada auxilia a competência e a eficácia do trabalho.

Após outras atividades para concretizar o papel do líder, para levantar as competências necessárias para o líder daquela empresa circunstancial no planejamento, agregando idéias no processo e otimizando as diferentes competências, fechamos o trabalho com a seguinte atividade:

Última atividade: Jogo.

Denominação: A bússola da ação.

Objetivo: Finalizar o trabalho com o grupo compromissado e com posições concretas à seguir.

Tarefa: Individualmente, cada participante fez uma bússola definindo:

Norte: Caminho a seguir; objetivo. O que se pretende dentro do papel profissional.

Sul: Revendo o passado e adquirindo forças a partir dos pontos fortes como líder.

Oeste: Abandonando algumas atitudes para a melhoria dentro do papel.

Leste: Caminho a seguir. Processo para que o objetivo ocorra.

Após a confecção, fizeram uma dramatização em pequenos grupos. Os participantes dos diferentes grupos podiam entrar na cena do outro grupo para atuar junto.

Compartilhamento: A percepção foi de sintonia para o mesmo norte, as dificuldades ou facilidades para alcançar o objetivo é que se mostravam diferentes. O estereótipo de líder perfeito somente poderia ser alcançado a partir da somatória de todos, unindo as habilidades e conhecimentos de todos.

Fechamento: O próprio grupo propôs uma ação futura; uma reunião por mês para partilharem as dificuldades encontradas no cotidiano e para que os outros os auxiliassem nas decisões necessárias. Co-responsabilidade e novas posturas são desejos possíveis de realização.

<quadro>

Teorizando: “É se colocando no lugar do outro que o entendemos, mas é voltando ao nosso que o ajudamos” (Andréa Claudia).

Na teoria psicodramática, Victor Dias traz contribuições aplicáveis à empresa tanto para o diretor de psicodrama como para os líderes das empresas trabalharem em seus grupos.

Trabalhando o clima na equipe

Aceitação: Sentir-se aceito pelo grupo é básico para a formação do clima grupal e, para tanto, o coordenador deve estar preparado para as fragilidades humanas, que muitas vezes aparecem na organização. O coordenador deve estar pronto a aceitar o indivíduo, ressaltando suas qualidades e percebendo suas fraquezas, e seu compromisso é ajudá-lo a “realinhar”, já que trocar simplesmente de profissionais pode tornar-se dispendioso e muitas vezes não resolve a situação, apenas posterga.

Proteção: É preciso proteger os membros do grupo nos seus próprios julgamentos morais e também nas suas idéias de julgamento social, para que ele se sinta não só aceito pelo coordenador, mas por si mesmo, com todos os seus defeitos e qualidades. Assim poderá potencializar sua capacidade. Temos nossos próprios valores; nossas escolhas seriam diferentes das escolhas que vemos, então cuidamos para não julgarmos a escolha do outro, e invertendo papel com este tentamos entender e ajudar.

Vivência pessoal: Quanto mais papéis, quanto mais histórias foram vividas sobre o assunto tratado, maior será a aceitação e o entendimento do coordenador diante das várias facetas e histórias do colaborador. Nada como a experiência: a vida dá maturidade para quem a vive com intensidade. Um coordenador deve viver, conhecer, experimentar, discutir, refletir o máximo possível. Não precisamos experimentar tudo para entender, mas quanto mais vivemos mais temos a possibilidade de entender melhor. Alguém que já trabalhou em empresa tem mais conhecimento do que quem só deu consultoria. E quem nunca trabalhou pode procurar conhecer, conversar, saber mais de quem já trabalhou.

Grau de saúde do coordenador: É de extrema importância que o líder se mantenha em constante trabalho de elaboração e reconhecimento de suas defesas, de suas atitudes para que possa trabalhar com a equipe. Todo “cuidador” deve também ser cuidado. Não somos seres solitários, precisamos dos outros, e mesmo o grande presidente da empresa necessita parcerias para esta elaboração, assim como consultores, psicólogos etc. necessitam de supervisão. Alguém que os auxilie a enxergar de forma ampliada o que lhes ocorre.

Conhecimento teórico: Não basta ter vivência e autoconhecimento, deve-se conhecer profundamente o seu trabalho, os objetivos da empresa no qual está inserido, e do tema do curso. Sem o conhecimento teórico corre-se o risco de não se conseguir acompanhar sua equipe, mas, sempre que houver dúvidas, trabalhar junto com o grupo e não se esconder atrás de uma desculpa ou afirmar que sabe algo que desconhece é o caminho mais saudável. Mesmo nos treinamentos comportamentais o conhecimento é básico, não basta “ser legal”, divertido e prazeroso para ser eficaz e eficiente. Cada trabalho é específico para cada grupo, e isto requer conhecimento.

Somando-se vivência pessoal, saúde psicológica e conhecimento teórico, teremos um diretor de psicodrama ou líder capaz de dar continência e criar um clima adequado e motivador para um grande desenvolvimento emocional do grupo.

Formação de Grupo

Para a formação ou manutenção de um grupo saudável, são necessárias algumas observações:

Respeitar as diferenças e dificuldades individuais: Conforme o grau maior de dificuldades e diferenças, sugerimos um contrato grupal com as seguintes perguntas:

- *Queremos* trabalhar juntos?
- Qual o *meu* melhor potencial para ajudar no resultado?
- Qual o *meu* ponto fraco que tenho que cuidar?
- Qual o ponto forte do grupo?
- Qual o ponto fraco que temos que desenvolver para ajudar o grupo?

Colocamos as palavras *queremos* e *meu* em itálico para reiterar a importância do olhar para si como a única possibilidade que temos de mudança, que é mudar o meu e não o do outro. É importante que se trabalhe com esta visão de que só a minha mudança provoca mudança no outro. Não mudamos o outro, mas, quando mudamos, o outro é obrigado a mudar para se adaptar às mudanças.

Integrar as diferenças: O ideal para um grupo é que se completem e não se somem em suas diferenças, isto é, o grupo ideal tem como participantes indivíduos mais calmos e mais agitados, mais detalhistas, com visão do todo etc., cada qual com seus modelos de performance. Aceitar as diferenças depende muito do coordenador para estimular diferentes pontos de vista. Agregar e não dividir deve ser o objetivo de um coordenador.

Nível cultural: As diferenças econômicas, religiosas ou pessoais não fazem diferença, mas as culturais podem dificultar o relacionamento de um grupo, trazendo dificuldades de comunicação. Por isso é necessário que o líder reconheça e explicita os diferentes hábitos nas diferentes culturas, dando suporte à equipe neste assunto. Trabalhos comportamentais podem ser desenvolvidos com o grupo todo e são importantes para integração e sinergia; no entanto, desenvolvimento de treinamentos mais específicos devem respeitar as diferenças culturais, bem como a valorização de cada especialidade. Por exemplo: pessoas com diferentes escolaridades dentro de uma mesma área devem valorizar cada função e a importância da mesma.

Pares de coordenadores: Sua função é a de proteger a organização no qual estão inseridos, sem colocar a culpa da dificuldade individual nos processos ou companheiros de trabalho, o que é fundamental para credibilidade do próprio trabalho. O ideal é que os pares falem a “mesma linguagem” e estejam conectados à filosofia da coordenação. Novamente enfatizamos que isto vale para os líderes que assumem juntos uma mesma equipe ou psicodramatistas que trabalham juntos.

No trabalho específico, quando chamados para trabalhar liderança e conflito, temos duas opções para a intervenção grupal:

1. Atuar com o grupo e o gerente presente. A vantagem é poder trabalhar o conflito e a liderança no aqui e agora. A desvantagem é o líder inibir a catarse por meio da autocracia ou dos jogos de palavras irônicas (ex.: “não falem mal de mim...”). Assim, é necessário preparar o gerente antes da intervenção.

2. Atuar sem o gerente e somente após o primeiro contato com o grupo de liderados incluir o gerente.

O primeiro passo é explicitar essas duas formas. Caso o gerente opte por participar, buscamos a alternativa da participação de algumas atividades e não participação em outras. Nas atividades de soluções e alternativas para a melhoria (saídas saudáveis), o gerente é um Eu observador, e somente na leitura das ações propostas ele participa com a ratificação ou retificação dos pontos levantados.

Neste momento final, trabalha-se a interação gerente/grupo a partir de *feedbacks*, ou seja, a retroalimentação das relações e do entendimento que cada um tem do que considera como erros e acertos. Lembrando que nós, seres humanos, ao desempenhar o papel profissional, cometemos muitas falhas. Trabalhar as relações com líderes e liderados sem o julgamento para poder enxergar outras possibilidades das relações, tornando-as mais saudáveis.

“A máxima igualdade é aquela que permite o exercício das diferenças” (Jaime Cubero).

A conserva cultural – uma coroa garante um rei?

Lendo Alberto Melucci (2004), *O jogo do Eu*, expandimos nossas reflexões sobre a cultura; a importância da conserva cultural como uma das fontes de desejos, como indicadora da alteridade e das faltas que se sente no cotidiano.

A cultura é formada por uma série de comportamentos que vão se amoldando a partir de certas crenças e valores que passam a ser um pressuposto subjacente de como as coisas devem ou não ser, e que se mostram eficazes quando, na sua origem ou formação, perpetuam a própria cultura.

A conserva cultural é o fruto ou a parte visível dessa cultura. Ex: livros, planos, quadros, que ao mesmo tempo demonstram e perpetuam essa cultura.

A conserva cultural é demonstrada por alguns elementos:

Símbolos como a bandeira.

Cerimônias como a festa de natal.

Heróis, pessoas que fazem sucesso.

Rituais, hora do cafezinho etc.

A contracultura ou a resistência a essa cultura pode ter dois enfoques dentro da empresa. O negativo: rumor, rádio-peão, fofocas, panelas para se fortalecerem contra algo ou alguém. Ou o positivo: fazer uma reflexão sobre a cultura instalada. Ela é responsável pela variação do clima organizacional.

Tentaremos refletir sobre a manutenção da conserva cultural sem uma reflexão sobre a mesma.

Hoje, já não precisamos ter roupas para nos abrigar do frio e do calor –necessidade básica – mas sim para acompanharmos as tendências da moda – necessidade circunstancial. Veja o exemplo do homem de terno e de gravata, o que é considerado um símbolo de sucesso, de admiração. A pergunta é: eu admiro o homem ou o homem de gravata? Ao sentirmos sede (necessidade básica) pedimos uma coca-cola. Este é um dos exemplos da mídia perpetuando e criando necessidades, de uma conserva. Isto por vezes faz que o indivíduo já não saiba se ele quer mesmo aquele objeto ou se faz parte de um *status*, ou demanda externa, que terá que as duras penas conseguir. O objeto depois de conseguido não lhe traz a felicidade esperada. É o seu desejo vindo de fora, do externo, lhe indicando os desejos internos.

Claro que não queremos viver sem o “gostoso”, o conforto que os produtos nos oferecem. O *status* que algumas coisas nos trazem. O que queremos é propor viajarmos nos desejos internos, que são nossos guias mais confiáveis, e os ajustarmos ao clamor externo, e não que aconteça o contrário. É ter determinadas coisas que nos façam bem, por exemplo, quero *status*, vou comprar uma caneta X de ouro. Ok, mas esta caneta não me garante ter o *status* desejado. Ela somente é um símbolo, não o *status* em si. Ela é a coroa, não o rei. Sermos donos e usufruirmos a conserva cultural sem sermos guiados por ela.

Em um universo fechado demarcado por códigos estreitos, conserva cultural rígida endeusando somente registros que vêm de fora, a “espontaneidade criadora” é empobrecida. A capacidade criativa para expandir o universo empresarial fica subordinada a várias normas e regras que às vezes engessam a organização. Os procedimentos dentro de um local devem ser revistos de tempos em tempos, para que as diferentes pessoas que participam dos processos (funcionários, clientes, fornecedores) os validem e a empresa seja oxigenada. Nas empresas, a cultura baseada em mitos, formados como verdades e ditados para todos, nem sempre é o suficiente para que os processos caminhem. A empresa que deu certo por “tal motivo”, “o profissional do ano”: experimentar seguir a risca esses exemplos, baseados na verdade do outro, muitas vezes obstaculiza o contraste e a potencialidade individual, e como consequência impede a espontaneidade criativa de cada empresa.

O que desejamos não é colocar “abaixo os exemplos”, mas sim que eles sejam referência e não código:

“Se não sou daquele jeito, claro, não sou nada.” Um exemplo é: “a mulher que não tem um Dior, não é nada”. “O homem que não tem uma Ferrari não pode conquistar uma mulher bonita.” “Se não se é bem-sucedido como o Antônio Ermírio de Moraes, não se é bem-sucedido.”

Assim, o profissional que seguir os dez mandamentos do esperado para ser um bom profissional, que hoje são tão comuns de encontrar nas bancas de jornais, que somente norteia suas ações pelo ideal criado por alguns teóricos, permanece na falta de novos atributos, por vezes esquecendo as suas competências reais, *seu* lado positivo de interagir com a equipe. O profissional sofre o que chamamos de “congelamento do ser”: nem é o que idealiza nem é o homem capaz de realizar. Essa maneira de se relacionar com o papel profissional leva o homem a agir em um campo simbólico (palavras e teorias), e não fruto de uma reflexão sadia e significativa das ações e relações. O psicodrama possibilita, no espaço do “como se”, fazer as pessoas interagirem entre o ideal e o real, e fazer dessa aparente dicotomia uma integração, com movimentos para a conquista desejada, saindo assim da paralisação.

As nossas ações não têm que estar ligadas ao externo, mas sim aos nossos desejos e crenças. Quando as necessidades e motivações vêm do externo em determinado tempo, temos um profissional (que até pode vir a ser bem-sucedido) se desgastando e se sentindo infeliz, pois seguiu a “bula de remédio” vinda de fora dele e não fez de sua vida algo que realmente acreditasse que vale a pena. Então em *coaching* (acompanhamento individual) acabamos escutando:

— O que fiz da minha vida?

— Tenho uma empresa em altas funções, mas estou sozinho e triste. Valeu a pena?

Como muitos empresários que estão nesse processo, temos, como profissionais, que resgatar seu verdadeiro desejo e necessidade “deste momento”. A cultura, a conserva cultural cria mitos que geram falta.

De outra forma, em um universo fechado...

“A identidade profissional é a capacidade de nos reconhecermos e sermos reconhecidos pelos outros” (Melucci, 2004, p. 50).

Quando nos declaramos “sou assim”, isso implica fecharmos a possibilidade de sermos de outra forma ou de sermos vistos diferentemente do que suportamos ouvir.

Assim se fecha um círculo *vicioso*. A saída para entrarmos em um círculo *virtuoso* é refletirmos: é assim que ainda quero me reconhecer e ser reconhecido? Estou satisfeito com os resultados desta forma de ser em que venho atuando?

Claro que depois da reflexão é preciso partir para uma ação eficaz de mudança.

6. Os líderes e a espontaneidade

Aquecimento

Em *Quem sobreviverá?* (publicado pela primeira vez em 1934), Moreno demonstra sua tese: “sobreviverá quem em última instância puder criar”.

Um tema que tem sido abordado com bastante ênfase na administração é a relação da liderança com os funcionários, com os pares e chefias. Temos acompanhado as evoluções teóricas sobre liderança nas quais o conceito de líder super-homem, que precisa ter todas as qualidades, todos os atributos necessários à função, e que conhece tudo a respeito do cargo por ele exercido, parece ser o mandato teórico do momento. Será que isto é possível?

Acreditamos que o líder precisa sim ter um conhecimento técnico amplo do trabalho que lidera, mas fazer parceria com seus colaboradores é imprescindível para que os auxilie nas lacunas específicas daquilo que ele não conhece. Como não conseguimos conhecer tudo e nos especializarmos em tudo, precisamos recorrer aos outros e lembrar que a soma das partes é que amplia esse conhecimento.

Nosso conceito de líder é o sujeito, o agente da mudança. É:

- quem traduz princípios em prática;
- dinamiza os processos de inovação;
- aciona os mecanismos;
- cria e inova;
- estimula e orienta;
- se relaciona e dissemina novas visões.

Para um líder moderno, é importante ler sobre os princípios *básicos* da psicologia para entender seus colaboradores, e da filosofia (modo de pensar o mundo, ética, valores), pois esses saberes, alicerçando a prática, têm como principal foco o envolvimento das relações humanas e dos processos grupais. Para a prof. Marília Vizzoto, é essencial diferenciar o trabalho do psicólogo e a ciência da psicologia. Assim como o médico se utiliza da biologia como base de sua profissão, o psicólogo utiliza a psicologia; no entanto, não são ciências de uso exclusivo. A psicologia estuda os fenômenos psíquicos e contribui de forma especial às profissões, devendo ser entendida tanto por administradores como médicos, engenheiros ou qualquer outra profissão. Sempre que se trabalha com o ser humano é necessário compreender a alma humana.

A nossa proposta então, a partir da visão de homem e mundo que o psicodrama nos traz, é trabalhar a percepção do líder no desempenho do seu papel e nas suas relações com seus liderados. Posto isto, primeiro temos que diagnosticar o conceito que cada líder faz do papel de liderança (como deveria ser um líder) e o conceito que a empresa tem de líder para aquela determinada cultura (também o como deveria ser), além do modo como cada um ou o grupo de gerentes vem desenvolvendo o papel (como é de fato). Após mostrar ao grupo este olhar psicodramático, podem então definir o que querem mudar e o que querem manter (ou não, como diria Caetano) dentro desse desempenho de papel. Novamente é a teoria e a prática caminhando juntas.

A espinha dorsal do conceito de líder para nós é:

- descobrir o poder que existe nas pessoas;
- torná-las capazes de criatividade e auto-realização;
- investir tempo e energia no futuro de sua organização e de seu pessoal;
- compartilhar o poder com os outros.

A liderança pode introduzir adaptações capazes de restaurar e promover os interesses e valores da organização, e quando existe uma defasagem entre o estado atual e o estado desejado, pode trabalhar para minimizar as diferenças. O líder não faz o que bem entende, mas trabalha por aquilo que acredita e dissemina suas idéias e ideais. Suas crenças e valores devem ter a força para levar o grupo às ações desejadas.

Percebendo e contornando os obstáculos

“Os gerentes contam as sementes da maçã.

Os líderes imaginam quantas maçãs existem em uma semente” (Ian Percy).

Tanto os líderes como os diretores de psicodrama, para alcançar os objetivos, sempre se deparam com obstáculos. Em uma reunião, por exemplo, traça-se uma agenda programada, uma proposta inicial, um objetivo claro para que a reunião seja eficaz, mas não se pode antever o seu desenrolar, pois o bom coordenador/líder deixa as pessoas falarem e se colocarem. Isto poderá alterar as decisões antevistas pelo coordenador, ou seja, o líder não escreve o script, apenas sugere o tema, os objetivos e metas. Ele coordena de forma a não *perder o foco*, mas os obstáculos precisam ser explicitados para que, ao contorná-los, fique claro o real objetivo da reunião: alcançar os objetivos primordiais a que se propuseram. A importância de reconhecer, como já dissemos em capítulo anterior, a fase de grupo e a matriz que os conduz.

Todos são partes do resultante, e não só dos resultados.

Para se alcançar objetivos, o bom senso e a responsabilidade para que todos caminhem comprometidos com os resultados é fundamental. O coordenador/líder deve sempre estar atento a todas as eventuais mudanças no grupo, algo que está surgindo e que pode ser explicitado, para que o resultante ou forma de alcançar os resultados permita que todos percebam a sua participação nos pontos positivos e negativos do mesmo.

O líder, como todo ser humano, precisa estar atento a si mesmo e como atua em seus papéis, como veremos no próximo capítulo, mas também aos seus colaboradores, como seres integrais necessitando estar integrados ao processo e a eles mesmos como indivíduos, com suas necessidades e dificuldades.

Gostaríamos de lembrar que não recomendamos líderes que tenham a visão somente humanística, deixando de lado o operacional, o fazer cumprir as metas. Claro que acreditamos e trabalhamos no líder não só pela sua função, mas naquele que emerge em determinadas circunstâncias, pois é aquele capaz de assumir a responsabilidade por dar conta de uma tarefa para buscar o melhor resultado, liderando o processo.

Como dizia Moreno, em um trecho de sua poesia *Divisa*, “Mais importante que o reconhecimento é o seu resultado”. Porque, em sua visão, não faz sentido termos um ótimo líder que não produz resultados, uma ótima pessoa, mas que não age para efetivar suas ações. Para Moreno *ainda nos falta ação*.

Assim entendemos que o resultado será positivo ou negativo como:

Liderança

$$R = IL (C + IO + IE) X IEq$$

R = Resultado.

IL = Inteligência do líder.

C = Conhecimento.

IO = Inteligência operacional.

IE = Inteligência espiritual (que traduzimos no cotidiano como valores e ética).

IEq = Inteligência da equipe.

Como vemos na equação, a inteligência do líder, multiplicada pela inteligência da equipe, produz uma motivação para o trabalho que não depende totalmente da atuação do líder, mas da inter-relação de todos.

Confirmamos assim que cada dia mais o mundo necessita de líderes que liderem a si mesmos, que liderem os profissionais que com eles trabalham, seus filhos ou grupos sociais. Na teoria psicodramática, onde os papéis são “a menor unidade observável de uma ação”, os líderes vivenciam diversos papéis, e para sentirem-se mais felizes precisam estar abertos para se perceberem nestes distintos papéis que vivem (pessoal e profissional), sem cristalizar a mesma postura para todos os papéis.

Quando falamos em liderança, não queremos dizer somente líder no cargo, mas aquele que planeja ações e faz parcerias para conseguir com êxito o seu propósito. Ele é o líder “naquele momento”, para uma determinada circunstância. Aqui estamos falando da espontaneidade, que para Moreno é a capacidade de dar respostas inovadoras para determinado estímulo.

Os exercícios a seguir facilitam a espontaneidade, liberando a energia criativa e buscando a concretização de idéias produtivas, necessárias aos líderes ou aos liderados, que ganham em confiança e autonomia em seus trabalhos. Ou seja, buscar talentos e deixá-los livres para criar e inovar. Só que, a exemplo da empresa citada, precisamos desenvolver uma cultura favorável à criatividade. Um ambiente voltado para essa liberdade inovadora que pressupõe o erro, o equívoco. O bom líder incentiva o erro, pois sabe que é dele que surgem as grandes surpresas capazes de encantar os clientes. É preciso avançar muito no conceito de liderança para entender isso, pois os antigos chefes (os jurássicos) ainda insistem em punir os lapsos e enganos próprios de quem ousa e arrisca.

Relato de experiência: Desenvolvendo a criatividade

Objetivo: Desenvolver a criatividade, espontaneidade

Público-alvo: Equipe de de trainees de uma empresa multinacional

Nº de participantes: 38

1ª atividade: Aquecimento específico.

Denominação: Apresentação.

Objetivo: Conhecer os participantes.

Tarefa: Um a um dizem seu nome e o nome de um carro com o qual se identificam, e o porquê da escolha.

Exemplos: Andréa Saveiro, um utilitário, porque me vejo com muita energia, agitada, gosto de fazer muitas coisas e carregar muitas coisas e gente comigo. Walter Fusca, sou básico e tradicional, Pedro jipe, sou aventureiro, Mirna Camaro, me vejo um tanto diferenciada do grupo. Victor Audi A4, não sou tão simples, gosto de chamar a atenção.

A coordenação pode ir indagando sobre o carro, mas com muito tato e sempre valorizando a escolha sem julgamento de bom ou ruim, apenas identificando como cada um se vê de determinada forma e como cada um vai buscar suas próprias referências nas escolhas.

Assim, o grupo se conhece a partir de uma apresentação simbólica, mas que muitas vezes diz mais do que apenas o currículo profissional.

<quadro>

<quadro>

2ª atividade: Aquecimento específico.

Denominação: Aquecendo a espontaneidade.

Objetivo: Perceber a atuação individual e grupal, perceber as lideranças situacionais.

Tarefa: Em duas colunas, cada participante se imagina como um tijolo e como está sendo utilizado, dando o cenário e sensações. Quando um termina a fala passa para o fim da fila, e o da outra fila inicia.

Exemplos: Servia para construir, sentar, enfeitar, bater, desmanchar e usar como areia, brincar, quebrar vidraça etc.

Refletem sobre a ordem em que as idéias aparecem. Em geral as primeiras são óbvias, e começam a surgir às idéias mais criativas até que se perdem e voltam a ser óbvias. Algumas são já utilizadas por alguns, e outros nunca pensaram na possibilidade. Alguns participantes sempre são mais óbvios, outros mais criativos, e alguns tentam tanto ser criativos que acabam por não serem úteis, suas idéias não podem ser aproveitadas de forma mais concreta.

Em geral, os grupos gostam muito do exercício, que pode buscar o grupo mais produtivo, com maior número de idéias e também as melhores idéias, em pequenas competições.

Na seqüência do jogo pedimos que fizessem uma construção geral com os tijolos.

O resultado da construção foi uma casa na qual fizeram esculturas com os tijolos, gente, terra para plantio etc. O que nos chamou atenção é que a casa não tinha nem porta nem janelas, e ao compartilhar comentaram esta decisão como conseqüência do medo de ser invadidos. A nossa pergunta foi: Como no cotidiano o tema líder/invasão/limite ocorre?

Quais obstáculos existiam de fato e quais eram os criados sem motivos aparentes e, como eram criados esses obstáculos?

Partilhamento: A reflexão foi sobre como e quando apareciam os líderes.

<quadro>

<quadro>

3ª atividade.

Denominação: Liberando a criatividade.

Objetivo: Aprofundar o tema da atividade anterior.

Tarefa: Na segunda vez propusemos um jogo para que entrassem no papel de corretor de imóveis e primeiramente alugassem a sala do treinamento; para isto, precisariam mostrar as boas qualidades da sala. Em um segundo momento eles precisavam desfazer o aluguel da sala, mostrando seus defeitos. No terceiro momento deveriam transformar a sala para ser alugada por um valor muito acima do mercado.

Compartilhamento: Começaram a manifestar como as visões, o imaginário, têm muito a ver com a própria história individual; cada participante pode refletir sobre a sua história e seus medos de se abrir, criar e possibilitar melhorias, seja pessoais ou na área de atuação.

Aproveitamos para que eles revivessem a atividade da casa fechada como gostariam de reconstruí-la. Ela teve espaços abertos, portas que fechavam e abriam, e eles assim se resguardavam e se abriam para o novo e novas idéias.

Um participante correlacionou com a história dos três porquinhos, com humor eles recontaram essa história, como se fossem eles. Os líderes apareciam mais espontaneamente e mais soltos, já não aparecia o medo da exposição.

<quadro>

Após vários outros exercícios e dinâmicas de integração para fortalecer os pares de liderança, fizemos a última atividade.

<quadro>

4ª atividade: Jogo.

Denominação: Projeto.

Objetivo: Buscar saídas saudáveis no grupo da liderança.

Tarefa: Após o aquecimento para espontaneidade, lidar com obstáculos e medos da terceira fase consiste no jogo em si, e o pedido foi o de um projeto de fábrica de aviões. Apresentam o avião envolvendo as diferentes áreas de uma empresa, marketing, vendas, financeiro, produção etc., por meio da logomarca do avião, competição do vôo direcionado, vantagens competitivas e valores agregados da cia aérea etc.

Já de posse de algumas ferramentas trabalhadas durante o “treinamento”, como o brainstorming, o grupo reflete e teoriza sobre o conhecimento das etapas de criatividade, tipos de personalidades que compõem um grupo de trabalho, fases de grupo etc. De forma criativa, mas também possível, na medida em que conseguem aliar originalidade, criatividade, adequação da resposta e até qualidade dramática no momento de vender a idéia.

Compartilhamento: Ao final percebem o quanto podem ser criativos e espontâneos, mesmo os mais racionais, que em geral não se percebem desta forma. Nesse momento começam a refletir sobre liderança situacional, ou seja, como cada participante liderou e em que momento. Pudemos assim pedir que cada participante elegeisse alguém para apontar como líder situacional, e explicasse como foi a liderança do mesmo durante o projeto. Aparecem comentários como os de uma moça que iniciou o curso como um veículo gol, pequeno, uma pessoa discreta e que não gosta de aparecer, se achando pouco criativa, e depois que percebeu-se solta, sendo que a idéia mais criativa do seu grupo partiu dela, deixando-a surpresa com a própria criatividade.

<quadro>

Ao final desse trabalho o plano de ação desenvolvido versou muito sobre a procura de ajuda entre os pares quando houvesse problema.

Espontaneidade

A espontaneidade é a capacidade de dar respostas mais adequadas às situações inusitadas da vida, com o máximo de liberdade. Moreno a caracteriza como Fator E. É uma característica dos seres humanos,

que nascem com ela, mas no decorrer de seu desenvolvimento são levados pelas pressões sociais a reprimir-se e enquadrar-se nas conservas sociais daquilo que o mundo acha que é certo.

Esta qualidade inerente ao homem, a espontaneidade, e que nos é dada por Deus, não deve ser tirada, reprimida. O homem pode e deve praticar atos espontâneos de forma a realizar-se como indivíduo, criando uma vida plena de realizações e felicidade.

Com isso, para nós, a palavra que melhor define espontaneidade é *liberdade*. Espontaneidade, que deriva da palavra latina *sponte* (de livre vontade) é uma relação entre momento, ação imediata e criatividade; é também uma emoção, um papel, uma relação com outro sujeito, de um modo tão livre quanto possível de modelos anteriores (conservas culturais). É a própria “matriz criadora”.

Isso não significa que essa emoção, esse estado, seja absolutamente nova e sem precedentes para o sujeito, mas que o sujeito, como uma totalidade, domine, tenha consciência da sua ação naquele momento, para aumentar o número de combinações e variações possíveis e flexibilize o indivíduo de forma a dispor do montante necessário de espontaneidade (Fator E) para cada situação que tenha que enfrentar.

A espontaneidade pode ser desenvolvida pelo treino, tornando o indivíduo relativamente mais livre de suas conservas (sejam passadas ou futuras).

O filme *Feitiço do Tempo*, onde o protagonista acorda todo dia no mesmo horário para viver os mesmos acontecimentos da véspera, nos mostra como é possível a espontaneidade, ou seja, buscar novas respostas mesmo em um mundo fechado, com leis absolutas, em que os indivíduos sabem de antemão a situação que irão encontrar, buscando respostas e emoções diferentes a cada dia.

Matriz é a resposta que damos a um fato que acontece em determinado momento. Com certeza naquele primeiro momento foi com sabedoria que optamos por aquela resposta. Foi uma adaptação ativa à realidade diante de uma “aprendizagem da realidade” para contornar o confronto ou manejar uma situação difícil. A necessidade de se entregar foi o núcleo dessa resposta. O problema começa quando transportamos essa “resposta matrizada” a outros acontecimentos em nossa vida, e ela não satisfaz nem seu agente nem o mundo que o cerca.

O mundo em que vivemos é cada vez mais exposto a um grau crescente de imprevisibilidade de eventos, um mundo em que o acaso se faz cada vez mais presente na vida das pessoas, nas empresas etc., e que nos levam com freqüência à sensação de caos. Adquirir o hábito de questionar “Precisaria ser feito deste jeito ou há uma melhor forma?” É tornar-se líder de si mesmo.

Assim, a espontaneidade pode surgir em diversos momentos na atividade de conservas culturais e estereótipos sociais, como: na criação de novos organismos, novas estruturas de padrões ambientais; nas formas de arte (livre expressão da personalidade) e/ou na forma de respostas adequadas a novas situações.

Formas de espontaneidade por Moreno (1997):

Qualidade dramática: que confere vivacidade a sentimentos, ações, expressões verbais, muitas vezes repetidos milhares de vezes, mas de forma extraordinária. Confere um sabor particular aos atos cotidianos. É aquele “quê” a mais que alguns indivíduos tem que lhes confere uma aparência encantadora, aparência mais jovem, mais inteligente.

Criatividade: que faz o homem totalmente produtivo e criador. É a espontaneidade sempre disposta a dissolver conservas existentes, criando novas formas, novas respostas, transformando o mundo à sua volta. Diferente da *qualidade dramática*, ela não se satisfaz em expressar meramente o eu, mas sim em criar o eu. O indivíduo que tira o maior proveito dos recursos à sua disposição, como inteligência, memória, aptidões, é o indivíduo que sabe aproveitar o seu conhecimento, os seus recursos, superando outros muitas vezes mais dotados de recursos, só que sem saber usá-los.

Originalidade: é o livre fluxo de expressão que não apresenta contribuição como a *criatividade*, mas que em sua forma de produção apresenta uma expansão ou variação ímpar, sem alterar sua essência.

Adequação da resposta: pode ser uma resposta velha a uma nova situação, ou uma nova resposta a uma nova situação, ou mesmo nenhuma resposta à situação, mas neste último caso

comumente não há o fator espontaneidade. O que importa é que alcança o resultado adequado ao momento e à demanda (Moreno, 1997, p. 140-143).

A resposta a uma nova situação requer senso de oportunidade, imaginação, originalidade e impulso próprio.

“É uma aptidão plástica de *adaptação, mobilidade e flexibilidade do eu*, indispensável a um organismo em rápido crescimento num meio em rápida mudança.”

Moreno, por sua vez, desenvolveu a teoria do “determinismo operacional, funcional”, onde pode haver, no desenvolvimento de uma pessoa, momentos de determinismo, de repetição do passado, como momentos originais e criadores *locii nascendi* de espontaneidade. São esses momentos de *locii nascendi* que lançam as pessoas em novas trilhas de experiência, em um novo “papel” (Moreno, 1997, p. 152)

Desenvolvimento do Fator E

Moreno estudou um rico material clínico das sessões psicodramáticas, isolando o fator espontaneidade – Fator E, de outros fatores como inteligência, memória, ou outro fator genético que levasse a pessoa a um estado de espontaneidade natural. Percebeu que o estado espontâneo num indivíduo que se defronta com uma situação nova requer um sentido de oportunidade, e não fatores hereditários. Percebeu ainda que os fatores como adaptação e flexibilidade estão continuamente ligados ao Fator E, e cada indivíduo tem a sua própria forma de dar início ao seu estado criativo, chamando esse processo de aquecimento preparatório.

O Fator E age ativamente em favor da sobrevivência da criança, aparecendo muito antes da inteligência e da memória, que, ao se desenvolverem, forçam o Fator E a uma condição de subserviência em relação a ambas. À medida que a criança ganha em anos, perde em Fator E.

Com a brecha entre fantasia e realidade surge um “lugar” para que o Fator E desponte por algum tempo e seja capaz de fazer a inteligência, a memória e as forças sociais como subordinadas suas.

Moreno percebeu que quanto maior o esforço para se alcançar a perfeição, menor a presença do estado espontâneo.

Toda nossa educação está modelada como se tivéssemos um determinado número de papéis – assim como no palco: marido e mulher, pai e filho, médico, advogado etc. – que formam padrões que continuam se repetindo com pequenas modificações. Como a vida é fluida e não padronizada, ela deve ser rica de espontaneidade, e para isto basta uma pequena diferença de matriz para fazer toda a diferença entre uma pessoa realizada e uma fracassada.

A necessidade da espontaneidade é que, sem ela, talvez nunca atinjamos a nossa plena realidade social, conservando-nos num estreito espaço que limita nossas condutas. As pessoas mais espontâneas são levadas a atuar e parecer mais orientadas para a vida, mais inspiradas, mais reais, mais esclarecidas e inteligentes que outras que não estejam devidamente adestradas, mas com QI semelhante. Aqui o termo adestrado é utilizado por Moreno como hoje utilizamos o treinamento nas empresas, querendo dizer que a espontaneidade pode ser estimulada, treinada, reforçada antes de alcançar a naturalidade esperada.

Com o adestramento da espontaneidade, o indivíduo primeiro aprende a enfrentar situações simples, antes de ser lançado em outras mais complexas.

No método tradicional de aprendizagem, o indivíduo é levado a aprender unicamente pelo método da reprodução, onde a criança é levada a aprender a partir de padrões acabados, materiais para montagem etc. No método da chamada “aprendizagem fazendo”, a criança é entregue à sua espontaneidade, e o resultado é o produto acabado e organizado, a conserva cultural.

Moreno acreditava que, para que a criança (ser humano) tenha um desenvolvimento mais pleno e uma melhor aprendizagem, é preciso que seja lançada em um estado de espontaneidade constante, por meio de uma orientação compromissada com o ato criativo, com um conhecimento íntimo e ativo das coisas e um forte pendor para o crescimento.

É pelo uso do que Moreno chamou de *ato criador* que o indivíduo deve desenvolver-se, sendo sua primeira característica a espontaneidade, a segunda a sensação de surpresa e a terceira a irrealidade, a qual tem como função mudar a realidade em que surge (Moreno, 1997).

Bibliografia

AGUIAR, M. *Teatro espontâneo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1990. Site oficial: <www.teatroespontaneo.hpg.ig.com.br>. Acesso em 20 jul. 2005.

BARBERÁ, E. L.; KNAPPE, P. P. *A escultura na psicoterapia: outras técnicas de ação*. São Paulo: Ágora, 1999.

BERMUDEZ, J. R. *Objeto intermediário e intraintermediário em sicodrama*. Disponível em: <<http://www.aap.org.ar/publicaciones/dinamica/dinamica-2/tema-2.htm>>. Acesso em 15 fev. 2005.

BEZERRA, Antonia Pereira. *O Teatro do Oprimido e a noção de espectador-ator: pessoa e personagem*. Disponível em: <<http://hemi.nyu.edu/por/seminar/brazil/antonia.html>>. Acesso em 27 dez. 2007.

BION, W. *Experiência com grupos*. São Paulo: Imago, 2003.

BONIFÁCIO, M. S. O.; MARCHETO, A. *Teoria de papéis*. Trabalho apresentado durante o curso de psicodrama da Potenciar Consultores Associados, São Paulo, 2005.

BUBER, M. *Eu e Tu*. 2. ed. revista. São Paulo: Moraes, s/d.

BUSTOS, D. *O teste sociométrico*. São Paulo: Brasiliense, 1978.

_____. *Perigo, amor à vista*. 2. ed. ampliada. São Paulo: Aleph, 1994.

COVEY, S. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Campus, 2005.

DIAS, Victor R. C. S. *Análise psicodramática e teoria da programação cenestésica*. São Paulo: Ágora, 1994.

_____. *Psicodrama: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Ágora, 1987, p. 26.

DRUMMOND, J. *Intervenções grupais nas organizações*. Organização de Heloiza Fleury e Marlene Marra. *Integração – Formando equipe*, cap. 6. São Paulo: Ágora, 2005.

[M1] Comentário: ok

DRUMMOND J.; GAMA, J. C. B.; BARBOSA, M. F. *Apostilas do curso de psicodrama da Potenciar Consultores*. São Paulo, 2000.

DRUMMOND J.; PARLATO, A. *Reverendo o universo pela prática da liberdade e criatividade*. São Paulo: Aquariana, 1989.

FEURY H. J. Revista Brasileira de Psicodrama, *Grupo de mulheres*, vol 14 n°1 ed. bilíngüe, São Paulo, RBP, 2006.

[L2] Comentário: Nova referência

FONSECA, J. *Psicoterapia da relação: elementos de psicodrama contemporâneo*. São Paulo: Ágora, 2000.

FOULCAUT, M. *Microfísica do poder*. São Paulo: Graal Editora, 2005.

_____. *O pensamento do exterior*. Lisboa: Fim de Século, 1986.

GONZAGA, T. A. *Lira XXVII* <http://alfarrábio.di.uminho.pt/vercial/gonzaga.htm> acessado em janeiro 2006.

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

MARTIN, E. G. *Psicologia do encontro*. São Paulo: Ágora, 1996.

MELUCCI, A. *O jogo do Eu*. São Paulo: Ed. Unisinus, 2004.

MENEGAZZO, C. M. *Dicionário de psicodrama*. São Paulo: Ágora, 1995.

MICHAELLIS, *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 2005.

MINAYO, M. C. S. *et al.* "Qualidade de vida e saúde: um debate necessário". *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 jan. 2007.

MORENO, J. L. *Fundamentos do psicodrama*. São Paulo: Summus, 1983.

_____. *Palavras do pai*. Campinas: Psy, 1992.

_____. *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix, 1997.

_____. *Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama*. Goiânia: Dimensão Editora, 1993, v. 1, 2 e 3.

MORENO, Zerka T. *et al.* *A realidade suplementar e a arte de curar*. São Paulo: Ágora, 2000.

MORIN, E. *Ética, cultura e educação*. São Paulo: Cortez, 2001.

PEREIRA, A. H. O conflito dramático entre o papel social e imaginário na trajetória protagonizada por Dom Quixote. *Revista Brasileira de Psicodrama*, São Paulo, Diretoria de Divulgação e Comunicação da Febrap, vol. 13, n. 1, p. 25-43, 2005.

SOEIRO A. C. *Psicodrama e Psicoterapia* São Paulo, Ed. Agora, 1995.

SOUZA, A. C. *Estudo sobre a relação entre a prevenção das doenças sexualmente transmissíveis e diferenciação por gênero utilizando o Psicodrama como metodologia* Monografia apresentada para titulação de Psicodramatista didata junto à FEBRAP, São Paulo, 2003.

VILASECA, G. A. *Grupo. psicodrama. Multiplicación dramática. Teatro espontâneo*. Disponível em: <<http://www.campogrupal.com/psicodrama.html>>. Acesso em 24 jul. 2005.

WEIL, P. *A arte de viver a vida*. Brasília: LetraAtiva, 2003.

_____. *Psicodrama*. Rio de Janeiro: Cepa, 1967.

WIKIPEDIA. *Augusto Boal*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Augusto_Boal>. Acesso em 2005.

_____. *Complexidade* (sobre Edgar Morin). Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Complexidade>>. Acesso em 17 jan. 2006.

YUTANG, L. *Mudanças da humanidade*. São Paulo: Globo, 1986.

ZOÉ, Margarida C. V. "Playback theatre: teatro arte, espontâneo e terapêutico". *Jornal Existencial On-line*. Disponível em: <http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/rubiniplayback.htm>>. Acesso 2005