



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**MELÍCIA PERIOTO**

**PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA “*ROLE PLAYING*” NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

ARIQUEMES - RO

2015

**MELÍCIA PERIOTO**

**PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA “*ROLE PLAYING*” NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Psicologia, da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel e Licenciatura.

Prof<sup>ª</sup>. Esp. Orientadora: Gilsinéia Rapôso Coêlho

Ariquemes - RO

2015

**Melícia Perieto**

**PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA “*ROLE PLAYING*” NO PROCESSO DE  
SELEÇÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Psicologia, da Faculdade de Educação e Meio Ambiente como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel e Licenciatura.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Orientadora Gilsinéia Rapôso Coêlho  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA

---

Prof.<sup>a</sup>. Esp. Viviane Denise Schons  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA

---

Prof.<sup>a</sup>. Esp. Mônica Andreasi Cassetari  
Faculdade Associadas de Ariquemes -FAAR

A Deus, por esta sempre ao meu lado.

Por me dar força em continuar sempre a caminhar nessa longa estrada.

Pela sabedoria e a paciência na finalização dessa etapa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, aos meus pais, Edilson e Tânia, pela minha existência, educação e confiança que depositaram em mim.

Agradeço, aos meus tios, Sebastião e Dilma, por me apoiarem sempre nessa caminhada quando mais precisei.

Agradeço, os meus familiares, por me incentivarem.

Agradeço, a minha prima e irmã Lauriene, por sempre me ajudar e incentivar a continuar. Por segurar minhas lágrimas nos momentos de desespero.

Agradeço, os meus amigos por não me deixarem desistir, quando gostaria.

Agradeço, os meus colegas de turma, por vocês serem um espelho que refletem um mar de determinação, força e vontade em ser Psicólogos. Por vocês fazerem meus olhos brilharem em amor a essa profissão.

Agradeço, os meus professores e mestres, por me ensinarem o valor de uma profissão, pois não basta somente o conhecimento científico, mas o amor pela Psicologia; amor ao próximo estando ou não em uma relação terapêutica.

Agradeço, a Prof.<sup>a</sup> Esp. Orientadora, Gilsinéia Rapôso Coêlho, por acreditar no resultado do meu trabalho, e pela dedicação em todos os processos de elaboração desse trabalho.

Agradeço, ao meu namorado, que embora chegasse ao final da elaboração deste processo. Está me apoiando em todos os momentos, me fortalecendo com seu amor nesta etapa de finalização de curso.

*Lema*<sup>1</sup>

*Más importante que la ciencia es su resultado  
Una respuesta provoca cien preguntas.  
Más importante que la poesía es su resultado, un poema evoca cien actos heroicos.  
Más importante que el reconocimiento es su resultado, el resultado es dolor y culpa.  
Más importante que la procreación es el hijo.  
Más importante que la evolución de la creación es la evolución del creador.  
En el lugar de lo imperativo está el emperador.  
En el lugar de lo creativo está el creador.  
Um encuentro de dos: ojo a ojo, cara a cara.  
Y quando estes cerca arrancaré tus ojos  
Y los colocar é en el lugar de los míos,  
Y tú arrancarás mis ojos  
Y los colocarés en el lugar de los tuyos,  
Entonces te miraré con tus ojos  
Y tú me mirarás con los míos.  
Asi hasta la cosa común sirve al silencio y  
Nuestro encuentro es la meta sin cadenas:  
El lugar indeterminado, em um momento indeterminado,  
La palavra indeterminada al hombre indeterminado.  
(MORENO, 1974, p. 17)*

---

<sup>1</sup>Tradução: Divisa

Mais importante do que a ciência, é o seu resultado. Uma resposta provoca uma série de perguntas. Mais importante do que a poesia, é o seu resultado. Um poema invoca uma centena de atos heróicos. Mais importante do que o reconhecimento, é o seu resultado. O resultado é dor e culpa. Mais importante do que a procriação é a criança. Mais importante do que a evolução da criação é a evolução do criador.

Em lugar de passos imperativos, o imperador. Em lugar dos passos criativos, o criador. Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face. E quando estiveres perto, arrancarei teus olhos. E os colocarei no lugar dos meus. E arrancarei os meus olhos. Para colocá-los no lugar dos teus. Então ver-te-ei com os teus olhos. E tu me verás com os meus. Assim, até a coisa comum serve ao silêncio. E o nosso encontro permanecerá a meta sem cadeias. Um lugar indeterminado, num tempo indeterminado. Uma palavra indeterminada para um homem indeterminado (PSICODRAMA, 1978 *apud* GUIMARÃES, 2000).

## RESUMO

As Empresas e Organizações atualmente buscam no conhecimento científico da Psicologia Organizacional e do Trabalho, maneiras inovadoras e criativas, não somente as tecnológicas, mas, por meio do Processo Seletivo em que os colaboradores fazem parte dessas características seguindo o novo modelo do mercado de trabalho sobre os avanços da competitividade empresarial. Com isso, o presente estudo desenvolveu uma pesquisa bibliográfica através de consultas em artigos e principalmente livros que versam sobre a teoria da Psicologia Organizacional e o Psicodrama criado por Jacob Lévy Moreno. O estudo propôs uma investigação teórica no contexto histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho, e sobre as suas práticas no campo da Gestão de Pessoas em que abrigam na área com a atuação no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Concomitantemente, apresentou o Psicodrama em seu contexto histórico com seus principais autores e abordou algumas técnicas como a fase do Duplo, Espelho e Inversão de Papéis. Deste modo, buscou na linha teórica do Psicodrama Organizacional a técnicas do *Role Playing* em intervenção no Processo de Seleção de Pessoa, sendo está uma ferramenta que facilita e promove grandes benefícios para essa prática inovadora no mercado empresarial.

**Palavras-chaves:** Psicologia Organizacional e do Trabalho, Gestão de Pessoas, Processo de Seleção, Psicodrama, *Role Playing*.

## ABSTRACT

*Companies and Organizations today seek in the scientific knowledge of Organizational Psychology and Labour innovative and creative ways, not only the technology, but through the selection process where employees are part of these features by following the new labor market model on advances in business competitiveness. Thus, the present study developed a literature search through consultations in articles and books mainly deal with the theory of Organizational Psychology and Psychodrama created by Jacob Lévy Moreno. The study proposed a theoretical research on the historical context of Organizational Psychology and Labour, and on their practices in the field of people management in that house in the area with acting in the process of recruitment and selection of people. Concurrently, presented the Psychodrama in its historical context with its main authors and addressed some techniques such as phase Dual Mirror and Role reversal. Therefore, sought in the theoretical line of the techniques of Psychodrama Organizational Role Playing intervention in the Person selection process, which is a tool that facilitates and promotes great benefits to this innovative practice in the business market.*

**Keywords:** *Organizational and Work Psychology, Human Resource Management, Selection Process, Psychodrama, Role Playing.*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	15
4.1.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	17
4.1.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	19
4.2 PSICODRAMA: CONTEXTO HISTÓRICO.....	25
4.2.1 MOMENTOS ESPONTÂNEOS E CRIATIVOS.....	31
4.3 TÉCNICA DO “ <i>ROLE PLAYING</i> ” UTILIZAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS.....	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho atualmente buscam se aprimorar em um mercado de trabalho extremamente competitivo, criando novas maneiras de produzir mais, diminuir gastos e investir no uso da tecnologia. Deste modo, é preciso ter colaboradores mais qualificados; com cursos de aprimoramento, diplomas, certificados, publicações científicas e experiências profissionais, pois além de todas as qualificações referidas em um bom currículo profissional, não bastam somente isso. As empresas/organizações buscam inovação ao mercado globalizado, muitas dessas Organizações são altamente inovadoras e investidoras na área de Gestão de Pessoas, pois se preocupam mais com a formação profissional dos colaboradores do que com a produção propriamente dita. Esses fatores influenciam para que os colaboradores desenvolvam seu conhecimento científico e aumentam as suas competências inovadora e criativa dentro da organização, sendo assim, elevam o aumento da produção com qualidade. (RODRIGUES; VELOSO, 2013). Contudo, é necessário ter realizado um excelente Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas; as empresas buscam novos modelos de seleção, a fim de filtrarem os melhores colaboradores que façam a diferença no seu trabalho, contendo características da personalidade, como ser espontâneo, criativo e inovadores para atuarem no cargo de trabalho.

Seguindo essa linha científica, o estudo buscou nos conhecimentos teóricos do Psicodrama, criado por Jacob Lévy Moreno, o desenvolvimento da terapia grupal do século. Moreno revelou interesse em especial pelos trabalhos em grupo no âmbito da ação cênica, onde a cena psicodramática é realizada em conjunto pelo grupo, no qual os membros imaginam a cena, e em seguida a representam, sem ensaios ou textos. Após a dramatização, os comentários sobre a atuação e conclusões finais eram discutidos no grupo e, essa produção coletiva resultava em uma maior integração, criatividade e produção do grupo, e assim terá emissão de saúde psíquica e social (DINIZ, 2001).

Nesse sentido, o fundamento do Psicodrama está relacionado ao princípio da espontaneidade e criatividade; a participação desinibida de todos os participantes do grupo na produção dramática, com o fim de realizar a catarse ativa

do grupo. Com isso esse método propõe três princípios básicos dentro de todas as suas técnicas, que busca nelas desenvolver a espontaneidade e criatividade, o trabalho do grupo podendo ser também individual; é a expressão livre pelo teatro da espontaneidade. (MORENO, 1974 *apud* DINIZ, 2001). A autora afirma que através dessa metodologia psicodramática revelou grandes contribuições à Ciência, pois a união entre essas Ciências Humanas e Sociais vem contribuindo para o desenvolvimento humano. Com isso, dentro do âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, o Psicodrama atua com a intervenção dos Sociodramatistas Organizacionais como são chamados. Eles podem ter como clientes ou sujeitos da pesquisa na empresa que são os colaboradores, ou a própria empresa ou organização pública ou privada. Deste modo, a utilização do psicodrama pode estar inserida em todas as áreas, desenvolver a espontaneidade e criatividade, propôs a catarse coletiva de conflitos internos, tendo como finalidade de mudança nos participantes e dos sistemas sociais seguidos pelas etapas do Psicodrama na sessão dramática que são o aquecimento, dramatização e compartilhamento, a fim de chegarem a uma saída saudável. (NOVAES, 2012).

Entretanto, dentro das técnicas existentes da teoria do Psicodrama, o estudo aprofundou no conhecimento e sobre a importância da utilização da técnica do *Role Playing* no ambiente Organizacional, sendo este caracterizado com troca de papéis, pois permite os colaboradores, serem os protagonistas da ação, vivenciar e analisar por diversos ângulos do seu desempenho, refletindo sobre conflitos interpessoais e os contextos referentes a atuação sob as vivências de papéis reais e não reais. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

Portanto, seguindo esses apontamentos teóricos; como realizar um Processo de Seleção de Pessoas com qualidade? Como a teoria do Psicodrama pode ser usada como uma ferramenta da Gestão de Pessoas no Processo de Seleção? Como diminuir os agentes estressores que englobam um Processo de Seleção, tornando-os mais dinâmicos e criativos? Como obter dados relevantes da personalidade dos participantes no Processo de Seleção, sem deixar os candidatos ansiosos e aumentar o nível de estresse e desconforto? Como diminuir os agentes bloqueadores de Espontaneidade e Criatividade dos candidatos? Todos esses questionamentos serão indagados ao logo do trabalho.

O presente trabalho pretende contribuir para o campo Científico das Ciências Humanas e servir de base teórica para a Teoria do Psicodrama e

Psicologia Organizacional e do Trabalho. Buscando mostrar a importância da teoria do Psicodrama, sendo utilizada a técnica do *Role Playing* como método de intervenção no Processo de Seleção de Pessoas. Com intuito de melhorar a qualidade da Seleção; proporcionar o bem-estar psicológico aos candidatos, diminuindo assim; a ansiedade, estresse e desconforto. Esses fatores podem trazer prejuízos ao desempenho do candidato para vaga de trabalho. Com isso proporcionando um clima mais positivo e agradável.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância da teoria do Psicodrama: indicando como método interventivo no âmbito do Processo de Seleção de Pessoas, utilizando a técnica de “*Role Playing*”.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Esboçar a Psicologia Organizacional e do Trabalho
- Descrever o Processo de Seleção de Pessoas
- Sintetizar o contexto histórico do Psicodrama
- Explicar sobre a técnica do *Role Playing*.
- Empregar a técnica *Role Playing* no Processo de Seleção de Pessoas.

### 3 METODOLOGIA

O Trabalho utilizou como método de pesquisa, em fundamento bibliográfico. A pesquisa, segundo Gil (2010) são constituídas no material já publicado; incluindo modalidades como livros, jornais, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Contudo, Reis (2012) afirma que a pesquisa bibliográfica é utilizada como uma técnica que melhor atinge o conhecimento; assim, busca compreender a literatura já publicada e seus elementos teóricos, que no decorrer da pesquisa irá fundamentar a análise do tema e do objetivo de estudo pesquisado.

Seguindo esses apontamentos teóricos, com relação aos artigos científicos, foram utilizados sete artigos indexados e publicados nas redes de dados da Plataforma da *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Federação Brasileira de Psicodrama (FEBRAP), Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), Revista Científica da América Latina (*REDALYC*); com artigos em *Espanhol*, e também utilizados quatro Monografias. A pesquisa utilizou principalmente livros específicos sobre o tema abordado. Segundo Gil (2006) a revisão possibilita extrair dados de leituras correntes e de referências, sendo estes documentos produzidos por outros autores e que versam sobre o tema selecionado para o estudo. Os livros utilizados foram da teoria do Psicodrama, sendo dois livros de obras literárias do autor Jacob Lévy Moreno, e dez livros dos principais autores dessa teoria. Já os livros de Psicologia Organizacional, foram buscados no acervo da Biblioteca Júlio Bordignon da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA, em Ariquemes-RO. No decorrer da revisão de literatura foram divididos em três capítulos com subcapítulos.

Os seguintes descritores utilizados foram: Psicologia Organizacional e do Trabalho, Gestão de Pessoas, Processo de Recrutamento, Seleção de Pessoas, Psicodrama, Sociodrama e *Role Playing*. Os critérios de inclusão usados foram aqueles cujos conteúdos estão relacionados aos descritores da pesquisa e o uso das biografias do autor Moreno e os principais autores do Psicodrama e artigos atuais sobre o tema. Contudo, a pesquisa buscou focar-se nas fontes de dados em livros sobre os descritores. Já os critérios de exclusão foram aqueles cujos conteúdos não estão relacionados aos descritores citados.

## 4 REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Industrial foi fundada para explorar o campo de especialização na área da Psicologia em 1900, após alguns psicólogos em sua atuação terem começado a notar certos tipos de problemas relacionados ao processo do desenvolvimento deste trabalho. A partir daí, vieram outros pesquisadores preocupados com o comportamento dos trabalhadores, que influenciavam e acabavam prejudicando na produtividade industrial. Os comportamentos da classe dos trabalhadores operários e telégrafos questionavam como eles adquiriam suas habilidades de trabalho e produção. (KRUMM, 2013).

Outro ponto importante do desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como é referida atualmente, estão relacionados aos fundadores da Psicologia Industrial e Organizacional que são *Walter Dill Scott* e *Hugo Munsterbeg*. Em meados de 1901, *Scott* desenvolveu os princípios da psicologia da propaganda, que na época ele era professor da *Northwestern University* em Chicago e realizava palestras na comunidade empresarial, no qual era bem reconhecido pelo seu trabalho. Introduziu a ideia de motivação aos empregados através de pagamentos de títulos de incentivos a melhor produtividade. *Scott* trabalhou sobre desenvolvimento de Processo de Seleção de empregados, onde incentivou diversas empresas a adotarem os Testes Psicológicos como parte do Processo de Seleção de novos empregados. Já o outro pesquisador importante e fundador da Psicologia Industrial e Organizacional, foi o *Munsterbeg* que, após a sua imigração para a Alemanha, começou a lecionar em *Harvard* durante anos e incorporou a Psicologia Industrial na Alemanha. Nessa época, desenvolveu estudos sobre Teste de Seleção, no qual eram aplicados nos caixeiros-viajantes<sup>2</sup> na *American Tobacco Company*, testes para motorneiros do sistema de Bondes de Dallas e após o naufrágio do *Navil Titanic* publicaram seus estudos sobre Testes de Seleção para comandantes de navios. (KRUMM, 2013).

---

<sup>2</sup> Caixeiros-viajantes eram comerciantes que vendiam mercadorias de cidade em cidade.

Outro teórico do campo de pesquisa científica, no qual foi muito relevante para a fundação da Psicologia Industrial e Organizacional, foi Frederick W. Taylor. Engenheiro, buscou em seus estudos científicos critérios para aplicar ao replanejamento do ambiente de trabalho e assim pudesse resultar em uma melhor e maior nível de produtividade, tendo em vista que, se a organização fosse beneficiada, os salários dos empregados eram melhores. Segundo Krumm (2013) os principais fundamentos da teoria da administração científica elaborada por Taylor são: a motivação dos ganhos financeiros; os métodos de trabalho cientificamente planejados visando à eficiência, o que resulta em um método melhor para se exultar uma tarefa; os trabalhadores serem selecionados e treinados no novo método; promover um clima de cooperação entre as hierarquias da organização, ou seja, entre a administração e os trabalhadores; e por último, devem compartilhar a responsabilidade pelo planejamento e pela construção do trabalho geral. (BASTOS, 2003 *apud* GOMES et al, 2008).

As contribuições desses estudiosos no campo da cientificidade, que visa a Psicologia Organizacional e do Trabalho, foram na década dos anos 90, tendo como objetivo contemplar a atual diversidade da área até o momento. Apresentara o propósito de criar dois grandes eixos de fenômenos que envolvem os aspectos psicossociais do indivíduo, nas organizações, primeiro, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos; segundo, o trabalho enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade. (BASTOS, 2003 *apud* GOMES et al, 2008). No entanto, a criação da Psicologia Organizacional surgiu em meados do século XX com raiz no final do século XIX. Os primeiros estudos realizados foram através dos psicólogos experimentais, que buscavam aplicar os princípios da Psicologia como resposta para resolver os problemas em organizações. Os trabalhos iniciais eram voltados para soluções de questões de desempenho no trabalho e de eficiência organizacional.

Entre as diversas áreas de atuação prática que a Psicologia Organizacional e do Trabalho abrange no campo Empresarial/Organização são: analisar a natureza de uma atividade; conduzir uma análise para determinada solução de um problema organizacional; fazer ou realizar uma pesquisa sobre sentimentos e opiniões dos empregados no ambiente de trabalho, ou seja; pesquisar o Clima Organizacional; projetar sistema de Seleção de funcionários/programas de treinamentos; projetar sistema para avaliação do desempenho de funcionários;

desenvolver Testes Psicológicos (inteligência, ansiedade, personalidade, aptidões, habilidades e conhecimentos, integridade, entre outro). Avaliar a eficácia de uma atividade ou prática, como um programa de treinamento e por fim, programar mudanças organizacionais como, por exemplo, novo sistema de bonificação e gratificação para os funcionários com bom desempenho. (SPECTOR, 2010). Com isso, há uma área específica dentro desse campo de conhecimento para englobar o meio de Gestão de Pessoas, que será abordado no próximo capítulo.

#### 4.1.2 GESTÃO DE PESSOAS

Neste cenário, da Psicologia Organizacional, os psicólogos atuam no campo Gestão de Pessoas, como é referido recentemente. Antes de ganhar essa terminologia de Gestão de Pessoas, esse trabalho científico era conhecido como Gestão de Recursos Humanos, mas perdeu esse nome por diversas discussões apontadas na literatura nacional sobre essas duas temáticas. A primeira, o princípio de que as pessoas são um tipo de recurso que necessita ser gerenciado e moldado conforme a necessidade do cargo; como os demais recursos da organização; Já a segunda veio como uma crítica ao modelo antigo. As críticas optaram por usarem uma nova terminologia que é a “Gestão de Pessoas” (grifo do autor). Tendo o principal argumento de que não se pode pensar e gerenciar pessoas da mesma forma que os demais recursos da organização como: financeiro, materiais e os tecnológicos. Então foi pensando no contexto da subjetividade dos colaboradores que diferencia a nova maneira de gerenciamento pessoal, sendo ele mais humanizado. Deste modo, os autores relatam que a Gestão de Pessoas deve passar por todas as áreas da organização, onde estão presentes os colaboradores. Além disso, esse novo modelo busca-se através do olhar para a subjetividade dos colaboradores, de maneira a proporcionar o bem-estar e o equilíbrio biopsicossocial do colaborador. (BORGES; MOURÃO, 2013). Bem como, atribui-se a subjetividade segundo Borges e Mourão (2013, p. 346) conceitua que:

É um conceito que se polariza com a objetividade, sendo descrita com a condição natural de interioridade humana que permite apreender o mundo e construir-se a si mesmo. Incluir a subjetividade na gestão de pessoas significa reconhecer e respeitar o caráter multidimensional e o papel ativo de cada um na construção de sua relação com o trabalho.

Atualmente, esses olhares da Gestão de Pessoas para a subjetividade dos colaboradores estão dando maior importância, sendo ele mais valorizado para o crescimento da empresa. Além do uso dos investimentos financeiros em novas tecnologias de ponta, no que tange para as empresas e organizações esse fator é indispensável na corrida pela competitividade do mercado, onde se tornam um diferencial entre elas; pois tendo em vista que um grande propulsor de mudanças e inovações é o colaborador, devido o seu talento e poder de pensar, criar e transformar. (CAMPOS, 2013).

A área de Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2014) é uma área muito sensível à mentalidade e a cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa; as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. E também depende das características dos colaboradores que a constituem. Atribuindo-se ao novo modelo de Gestão de Pessoas, o autor aponta cinco aspectos que tornam os colaboradores mais ativos na organização nos quais são: Pessoas como seres humanos; Pessoas como ativadores de recursos organizacionais; Pessoas como parceiras da organização; Pessoas como talentos fornecedores de competências; Pessoas como capital humano.

Atribuindo os valores referentes a esses aspectos descritos por Chiavenato (2014) em que as pessoas ou colaboradores que trabalham em empresas/organizações devem ser tratados e olhados como seres humanos e não como máquinas que são manipuladas de acordo com a engenharia e o manual de comando. Esses colaboradores devem ser olhados como seres com personalidade diferentes uns dos outros. Em que são possuidores de conhecimentos, habilidades e várias competências diferentes em si. Deste modo, a Gestão de Pessoas deve estar atento as essas competências para que possam motivar os colaboradores a aplicar de maneira criativa essas potencialidades no cargo de trabalho.

Outro ponto importante, em que os colaboradores devem ser ativadores dos recursos organizacionais; sempre buscarem novas mudanças e desafios; no qual são capazes de impulsionar a organização na renovação de alternativas que melhor saem à frente na competitividade do mercado. Portanto, as pessoas devem ser fonte de impulsos criativos e espontâneos, para dinamizar o contexto

organizacional. Com isso, essas pessoas necessitam serem parceiras da organização, pois buscam o crescimento e o sucesso da organização. A parceria entre empresas e colaboradores devem se tornar recíproca; pois os colaboradores se esforçam, investem emocionalmente e fisicamente; se dedicam, comprometem e se responsabilizam, através do sucesso da organização e por isso, esperam colher retornos financeiro, promoções, incentivos, crescimento profissional, satisfação e carreira. Já as empresa/organizações esperam maior produtividade, qualidade nos serviços e atendimentos ao público. Nota-se que as empresas, segundo o autor, devem buscar colaboradores mais criativos e competentes no mercado de trabalho. Contudo, os gestores estão incentivando mais na autonomia e ação dos colaboradores, pois não esperam a passividade, inercia, dependência, submissões aos chefes e gestores. Os colaboradores com talentos e competências cooperam com crescimento da empresa/organização e contribuem na busca de ferramentas para o sucesso no mercado; esses colaboradores são vistos como capitais humanos que o principal objetivo é ativar a organização e agregar inteligência aos negócios das organizações. (CHIAVENATO, 2014).

Nesse sentido o processo de gestão de pessoas têm várias competências organizacionais/empresarias, neles estão: o processo de recrutamento, seleção, integração; processos de avaliação do desempenho; processo de remuneração, benefícios e incentivos; processos de treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, gestão de conhecimento; processos de higiene, segurança, qualidade de vida, relação com sindicatos e empregados; processo de banco de dados e sistema de informação gerencial. Desse modo, o processo de Gestão de Pessoas é amplo em várias áreas; e por isso, será apresentado a seguir como o processo de agregar pessoas. Esse processo agrega em duas etapas: primeiro o consiste no Recrutamento de candidatos e o segundo após a primeira etapa é realizada a filtragem desses candidatos no Processo de Seleção de Pessoas. (CHIAVENATO, 2014).

#### 4.1.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O campo aplicado à prática de Psicologia Organizacional e do Trabalho ao longo do tempo vem se aprimorando cada vez mais, acompanhando a

globalização do século XXI na cientificidade dessa Ciência, que é nova no mercado das empresas e organizações. Com isso, buscou-se a Psicologia na área de Gestão de Pessoas, numerosas pesquisas sobre a prática de Recrutamento e Seleção de Pessoas onde é extremamente importante, devido ser a porta de entrada de pessoas que buscam um emprego dos sonhos. Para as empresas, essas pessoas precisam fornecerem mecanismo para onde a empresas cresçam e ganhe o mercado da competitividade, que possivelmente esta sempre avançada no uso da tecnologia e inovação, e também procuram estar a frente do setor econômico. Essa área tem pouco mais de cem anos de história segundo Salgado (2001) *apud* Borges e Mourão (2013) e tinham como missão reduzir a distância entre a vontade do trabalhador em executar as atividades/tarefas com as capacidades que o mesmo apresentava para realizar as tarefas com qualidade e eficiência. Com isso, buscavam através das diferentes articulações de instrumentos psicológicos duas direções: a vontade e a capacidade; essas duas levavam o trabalhador a alcançar os objetivos de um processo mais eficiente e produtivo. (MARTINEZ, 2014 *apud* BORGES; MOURÃO, 2013).

Durante a primeira metade do século XX, foi desenvolvida na Europa e América do Norte, os tais pesquisadores em orientação psicotécnica. No entanto, a América do Norte estava mais focada nessa testagem psicométrica da época. Dessa maneira, nas três últimas décadas, as pesquisas relacionadas a essa área foram se difundindo cada vez mais. Contudo, as pesquisas científicas americanas foram as que tiveram mais investimentos. Com isso, passaram a orientar os procedimentos de Recrutamento e Seleção de Pessoas. (QUEIROGA, 2009 *apud* BORGES; MOURÃO, 2013). Em referência as pesquisas brasileiras na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas, concluiu que os pesquisadores e psicólogos brasileiros foram os que menos se dedicaram em realizar pesquisas científicas, pois não obtiveram uma preparação com excelência para atuarem em empresas/organizações. (BORGES; MOURÃO, 2013).

Tudo isso, em decorrência do sistema educacional brasileiro que é falho, por isso necessitam de um maior rigor nos Processos seletivos e que também variam de acordo com o grau de dificuldade ou facilidade de encontrar candidatos que sejam adequados as características da vaga de emprego. (BORGES; MOURÃO, 2013). Com isso, o profissional que realiza o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, deve se preocupar e planejar esses processos, que

envolvem quatro passos: planejar a necessidade de novos colaboradores; conseguir que pessoas adequadas se candidatem às vagas (recrutamento), decidir quem contratar (seleção), e convencer as pessoas selecionadas a aceitar a oferta. (SPECTOR, 2010).

Segundo Chiavenato (2010) o Recrutamento é um processo de comunicação, que atrai os candidatos às vagas oferecidas pela empresa/organização, com intuito de abastecer seu processo seletivo. Nesse processo a Gestão de Pessoas tem o papel de realizar a divulgação e oferecer oportunidades de emprego ao mercado do trabalho. Esse processo envolve duas vias: primeiro divulga em publicação a oportunidade as vagas desse emprego, através do Recrutamento comunicado por indicações de funcionários; Recrutamento por meio de anúncios em jornais, Recrutamento por meio de anúncios em revistas especializadas em empregos, anúncios de rádios e televisão, cartazes, internet, agências de emprego. Já a segunda atrai os candidatos para o processo seletivo. O Recrutamento de pessoas deve estar integrado à tática de negócio da empresa. Se for bem planejado e administrado, pode proporcionar a organização um êxito no objetivo desejado, no qual atrairá um colaborador que preenche a vaga com qualidade de serviço e seja um excelente profissional, com isso a organização terá grandes resultados financeiros, caso contrário, poderá causar sérios prejuízos e transtornos para as organizações. Um recrutamento mal realizado reflete diretamente no processo de seleção onde acarretará no erro de escolher um profissional que não trará resultados para a organização, e deixará de escolher aquele candidato que estará mais interessado na vaga de emprego e, talvez mais preparado profissionalmente. (CAMPOS, 2013).

Segundo a autora há três tipos de Recrutamento, o Interno, Externo e Misto. No que tange o Recrutamento Interno é realizado para os colaboradores que já estão na organização, mais que pretendem mudar ou promover de cargo. Portanto o Recrutamento Interno tem como vantagem motivar os colaboradores que já estão inseridos na organização, reconhecendo suas potencialidades, habilidade, e talentos, motivando-os a se especializar e cada vez mais buscar novas informações. Esse tipo de recrutamento tem vantagem com a agilidade no tempo de realização do processo, por ser bastante rápido e com custos baixos ou quase inexistentes. O que se refere Recrutamento Externo atento para políticas vantajosas aos novos colaboradores dentro da empresas/organizações. Esses benefícios são descritos

segundo Campos (2013) como uma maneira de trazer novos profissionais com mais experiências ao cargo, ou seja, esteja preparado profissionalmente no desenvolvimento pessoal com graduações e especializações e boas qualificações por empresas que já esteve inserido com capacidades, posturas éticas e posicionamentos diferenciados. E por último se refere ao Recrutamento Misto, onde o nome propriamente já diz o seu significado, e é realizado por duas maneiras o interno e o externo. Tem como proveitos dar alternativas de preencher a vaga tanto para profissionais interno como externo assumirem a vaga. Contudo, essa possibilidade pode não ter a certeza de que algum membro vai ocupar a vaga devidamente preenchendo com as características do cargo. (CAMPOS, 2013).

Contudo, um dos principais desafios dos profissionais que aplicam a realizar o Recrutamento e Seleção de Pessoas é planejar todas as etapas com clareza e objetivos a ser seguidos, considerando os principais atores envolvidos no processo: como a organização que financia, e deseja obter resultados futuros, os clientes, colaboradores, candidatos e profissionais. Com isso, não se pode planejar esses processos desconsiderando os instrumentos de auxílio e procedimentos técnicos, pois eles darão suporte para a tomada de decisão final. Após todo o processo de avaliação e planejamento, deve-se ter seu início quanto a oferta do cargo ou função na empresa/organização. Deste modo, os responsáveis pelo processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, necessitam realizar a análise das necessidades reais do cargo, realizando um desenho do perfil profissional que se espera do candidato. Em se tratando ao termo “Cargo” (grifo meu) de trabalho, o autor Campos (2013, p. 381) relata que “é um conjunto de tarefas, atividades e funções exercidas por um indivíduo dentro de uma estrutura de postos de trabalho de uma organização”. E a função é definida pelo autor como um conjunto de tarefas realizadas pelo colaborador dentro da empresa/organização, entanto é de caráter temporário, e pode ou não ser adicionado a um cargo específico. (CAMPOS, 2013).

Contudo, quando realiza um processo de recrutamento, é necessário realizar a segunda etapa que é o processo de Seleção de Pessoas, pois alguns critérios devem ser analisados, e é de extrema importância para que se tenha um resultado adequado nessa etapa. Esse processo tender depender fundamentalmente da primeira, pois se por ventura o processo de recrutamento não for realizado adequadamente seguindo todos os critérios do cargo a ser preenchido

ou atenderá ao processo de seleção. Com isso novos desafios, impõem-se aos processos seletivos. (CAMPOS, 2013).

Essas mudanças provocadas no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas; atualmente encontram-se nos modelos que buscam um conjunto de habilidades técnicas para encontrar o melhor profissional do mercado. Compreende um modelo que privilegia habilidades e capacidades a desenvolver (competências futuras), no qual parece oferecer maiores possibilidades de sucesso no ajustamento do colaborador, sobre as mudanças que porventura podem vir a ocorrer, nas demandas organizacionais e no mundo do trabalho, ou seja, buscam ferramentas através da psicologia que possam identificar a criatividade e espontaneidade do colaborador frente a novos desafios imposto pelo mercado competitivo. (BORGES; MOURÃO, 2013). Segundo os autores, em relação aos padrões técnicos do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas podem:

levar adiante um processo de seleção buscando que ele cumpra seu papel não é uma tarefa puramente técnica. Trata-se, antes de tudo, de um compromisso ético que pode gerar um alto custo para a organização e o candidato ou talvez uma enorme fonte de satisfação para ambos. Quanto mais avaliado for o candidato e mais claras as tarefas e as atividades a desempenhar, maiores são as chances de se realizar uma seleção justa e bem-sucedida. (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 399).

Portanto, os instrumentos estão no mercado de trabalho, fornecendo auxílio aos recrutadores e selecionadores. São inúmeros os instrumentos existentes a implantar no processo de seleção, ainda que, alguns são mais utilizados como a solicitação de currículos bem elaborados, sendo eles virtuais ou não; históricos profissionais, entrevista; os Testes Psicológicos como: habilidades cognitivas, Testes de habilidades psicomotoras, Teste de personalidade, dinâmicas de grupos, jogos de empresas, Teste de amostra de trabalhos e referências comercial de empregos anteriores. (SALGADO; MOSCOSO, 2008). Nesse sentido, outras características para um bom Processo de Seleção implica em três aspectos segundo Salgado, Moscoso e Lado (2006) *apud* Salgado e Moscoso (2008) em primeiro aspecto é preciso implementar o uso dos instrumentos avaliativos; o segundo aspecto são os tais instrumentos destinam-se a permitir uma tomada de decisão sobre os candidatos a adequadamente e o terceiro aspecto que exigem um profissional treinado no uso dos instrumentos. Com isso, é necessário um aprofundamento dos

profissionais que estejam à frente de realizar um processo de Recrutamento e Seleção e que sejam bem preparados.

O instrumento mais utilizado para o processo de Seleção de Pessoas consiste em entrevista inicial, pois permite ao avaliador identificar características da personalidade como autoconfiança, ansiedade, postura e se o discurso é coerente ou não. Outro instrumento também bastante utilizado é as dinâmicas de Grupo, pois permitem avaliar o comportamento social de todos os participantes, onde demonstra suas habilidades em trabalhar em grupo, resolver problemas; constata se o participante é espontâneo e criativo, esse trabalhos podem ser denominados Testes Psicológicos e situacionais. (BOREGES; MOURÃO, 2013). Entretanto, existem vários recursos disponíveis no mercado de trabalho, no qual visam obter informações sobre o candidato à vaga, de maneira que esses candidatos demonstrem suas qualidades como ter habilidade em manuseios de objetos, ser criativos para inovar e a capacidade de trabalhar em equipe; capacidade de adaptação e flexibilidade, automotivação, orientação em trabalhar com a clientela e potencial da empresa, orientada para a qualidade e produtividade; habilidades para trabalhar em equipes virtuais, habilidades para o uso de tecnologias da informação e comunicações, consciência, estabilidade emocional, habilidades de comunicação e línguas estrangeiras. (SALGADO; MOSCOSO, 2008).

Os autores Sánchez e Yenny (2012) relatam que a Seleção de Pessoas é atualmente um processo completo, pois permite delimitar todas as características do candidato, tanto da personalidade quanto sobre as características profissionais como especializações, experiências de cargos. A análise do perfil do profissional, análise e descrição cargos, permite gerar um perfil que adequa as reais necessidades da empresa referentes ao cargo. Outro ponto importante é observar sobre o grau de ansiedade que o candidato tem ao participar de um processo seletivo, pois estes criam várias expectativas sobre sua atuação e colocação perante o selecionador, e espera-se que os resultados serão informados sobre o seu desempenho. No entanto, esse procedimento possa a ser difíceis de realizar, como informação e *feedback* individual a todos os participantes do processo seletivo. Contudo, é importante que após todas as avaliações realizadas, possam ser repassadas aos participantes, pois tende aumentar a confiança no Processo de Seleção oferecido pela a empresa/organização. (BORGES; MOURÃO, 2013). No

próximo capítulo será apresentado brevemente o contexto histórico da teoria do Psicodrama, criado por Jacob Lévy Moreno em 1921 e suas aplicações técnicas.

#### 4.2 PSICODRAMA: CONTEXTO HISTÓRICO

O Psicodrama é uma técnica terapêutica por meio da ação dramática, no qual trata através da elaboração, os conflitos internos e os aspectos psíquicos do indivíduo e/ou grupo, que são realizados no *Setting*<sup>3</sup> Terapêutico. Embora, em ambos os aspectos esse sujeito se tornará o protagonista da ação dramática, ele pode vivenciar situações conflitantes de caráter emocional sobre a sua vida real ou fantasias, passando a ser o autor da sua própria história, criando novos conceitos sobre seus medos, ansiedades e conflitos psíquicos. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

O significado da palavra “Psicodrama” (grifo meu) é caracterizado pela junção de palavras: PSICO significa psique (alma, eu), já o termo DRAMA é de origem Grega que significa Ação, então drama representa atuação do sujeito perante as circunstâncias dramáticas da vida. Portanto, Psicodrama significa o “Eu” posto na “Ação” dramática. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

O Psicodrama foi criado por Jacob Lévy Moreno, nasceu em 06 de maio de 1889, na cidade de *Bucareste*, na *Romênia* e faleceu em 14 de maio de 1974, em *Beacon, Nova Iorque*, aos 85 anos de idade. Moreno, antes de falecer, pediu que fossem esculpidas na sua sepultura as seguintes palavras: “aqui jaz aquele que abriu as portas da psiquiatria à alegria”. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988). Ao longo da sua vida realizou vários trabalhos na sociedade da época em meio a tubulações da guerra. No início do desenvolvimento da teoria Psicodramática, Moreno dedicou-se a trabalhos experimentais e de pesquisa como Testes de Espontaneidade e de Inteligência, utilizando o teatro na ação dramática como metodologia de estudo e discutindo problemas relacionados às relações interpessoais com grupos de pessoas (MORENO, 1974). Em 1973, Moreno funda a Associação Internacional de Psicoterapia de Grupo, nessa época os estudos na área da Psicologia Social começaram a desenvolver com pesquisas sobre processos grupais, e terapia de grupo. Moreno trouxe várias técnicas do psicodrama como

---

<sup>3</sup> Esse termo significa o ambiente terapêutico (cenário, espaço, local, sala).

método de intervenção praticado nas Organizações empresariais. (FATOR, 2010). A família de Moreno era de origem Judaica, originária da Península Ibérica, radical na Romênia. Quando Moreno estava com cinco anos, sua família se mudou para Viena, onde mais tarde, estudou Filosofia e Medicina. Nessa época, Moreno com muito humor e espontaneidade nas brincadeiras de criança, juntou-se com as crianças e improvisou no porão de sua casa uma brincadeira que tinha como fantasia se tornarem “Deus e anjos” (grifo do autor). Então, construíram um cenário onde empilharam uma série de caixotes em cima de uma mesa até chegar ao teto, como se fosse o céu, e acima da mesa havia uma cadeira representando o trono de um rei. Moreno representava o papel de deus e as outras crianças fizeram o papel de anjos. Em um momento uma das crianças (anjos), perguntara para Moreno por que você não voa? Então ele saltou da cadeira e caiu no chão fraturando o braço direito. Deste modo, segundo Moreno, ali já se iniciava a sua Teoria da Espontaneidade e Criatividade. Esse momento foi batizado por ser primeira sessão de Psicodrama “privado” (grifo do autor), dirigido por ele próprio quando criança. Essa é um das cenas mais conhecidas na obra de Moreno, onde o mesmo pediu que fosse lembrada na sua biografia pessoal. (FILHO, 1980).

Contudo, a primeira sessão Psicodramática oficial aconteceu em 1º de abril de 1921 na “*Komoedien Haus*”, um teatro dramático, entre as 19:00 e 22:00 horas, em Viena. Moreno apresentou-se sozinho em um palco diante de um público com mais de mil pessoas refugiados da guerra que compunham uma parte de curiosos, de representantes de estados europeus, de organizações religiosas, políticas e culturais. (MORENO, 1974). Estando ele sem nenhuma preparação técnica para a apresentação, ensaios ou revisão de texto dentro do cenário que continha simplesmente uma decoração, uma poltrona vermelha com semelhança de um trono do rei imperial, no assento da poltrona havia uma coroa dourada. Moreno tinha como tentativa curar o público da doença, que ele denominou como a “síndrome cultural patológica” (grifo do autor), os participantes compartilhavam e atuavam. Nessa interação com o público, todos foram convidados a figurar no cenário e sentar-se no trono como um rei. E a plateia tinha como função desenvolver o papel de júri. Desses que se apresentava ninguém foi aprovado para se tornar digno de um Rei. (FILHO, 1980).

Neste contexto, essa foi a primeira apresentação de Moreno onde iniciou a Teoria do Psicodrama; no cenário do palco proporcionava o processo terapêutico,

dento do jogo na ação dramática; o público era motivado à vivenciar o caos pós Guerra e convidado a se tornar um Rei, sendo ele criativo e espontâneo para liderar o povo que estava sem líder naquela época. Com isso, Moreno afirmava que:

O psicodrama surgiu do jogo como fenômeno ligado a espontaneidade e à criatividade, o jogo seria o princípio da auto-cura e da terapia de grupo. Dentro do psicodrama, pouco a pouco, o jogo foi liberado de suas vinculações metafísicas, metabiológicas e sistemático. A atitude lúdica conduziu Moreno ao teatro de improvisação e depois ao teatro terapêutico, que alcançou seu cume na inversão de papéis, no psicodrama e sociodrama e de nossos dias. (FILHO, 1980, p. 07).

O autor recriminava o teatro da época descrito por Aristóteles, que apresentava o drama e a comédia, onde o ator decorava os textos e ensaiava para as apresentações. Segundo Moreno, o ator naquele momento da ação deveria construir a sua própria história de vida, tendo como poder reescrevê-la dentro da atuação de maneira espontânea e criativa. Acreditava no poder da catarse que o teatro proporcionava nas pessoas em ação dramática, tanto nos protagonista como na plateia que estavam ali, ou seja, através dos jogos, da terapia de grupo, do teatro da improvisação, teatro espontâneo, teatro terapêutico que o indivíduo tem o princípio da auto-cura e da elaboração dos seus conflitos internos. Essas técnicas foram surgindo e se aprimorando no decorrer dos estudos que Moreno ao longo da sua carreira teórica obteve com sucesso. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

A criação do teatro da espontaneidade surgiu em 1921, onde Moreno dirigira as performances teatrais da época, no auge do teatro moderno. Nesse teatro um relato se tornou bastante conhecido na obra de Moreno. Em que trabalhava uma jovem atriz, Bárbara no teatro de Viena.

A atriz Bárbara era atração principal, pois sobressaía na representação dos papéis de uma moça ingênua e romântica. Jorge era um poeta jovem, dramaturgo e admirador das apresentações de Bárbara; sempre se sentava na primeira fileira de cadeira para assistir a dramatização do papel romântico de Bárbara, aplaudindo-a e observando cada movimento as suas ações. Passado um tempo, Jorge e Bárbara se apaixonaram por detrás do palco e se casaram. Jorge procurou Moreno dizendo que Bárbara não era a mesma mulher em que realizava o papel de uma moça doce e amável nos palcos, mas pelo contrário, era agressiva e megera com ele. Com isso, Moreno propôs a Bárbara a realizar um papel em que ela se tornaria uma prostituta e agressiva na cena, no final seria assassinada brutalmente por um homem estranho. Já em outra cena Bárbara junto com um

soldado, golpeia o homem, com chutes e pontas pés, repetidas vezes. Deste modo, com o decorrer do trabalho Jorge novamente procura Moreno para informar que Bárbara mudara completamente, apresentava-se mais calma e amável e quando começava a ficar agressiva lembrava-se do papel que representara anteriormente nos palcos, no qual deixava mais calma e alegre. Moreno então percebeu que através da terapia em ação ocorreria o processo de elaboração dos conflitos inconscientes das pessoas através do psicodrama. A partir disso, Moreno muda o nome do Teatro da Espontaneidade para o Teatro Terapêutico em 1923. (MORENO, 1974).

Moreno buscou para a criação do Psicodrama fundamentos e influências em três vertentes filosóficas a Religião; *Hassidismo*, o teatro Grego e a Fenomenologia. A filosofia *Hassidímo* é uma religião que pertenceu a meados dos séculos XVIII e XIX, em que foi fundada pelas ruas da Polônia com os Judeus onde buscavam conforto espiritual para enfrentar as dificuldades e sofrimento do destino. Tinham como proposta possuir uma relação nova com Deus, ou seja, essa relação seria horizontal e não vertical, no qual ficaria mais próximo do ser humano. Para ele Deus estaria em qualquer lugar, nos templos religiosos, onde qualquer pessoa estivesse. Moreno buscou na filosofia do *Hassidismo* um encontro entre o EU-TU, assim iniciou-se as raízes do Psicodrama. Segundo ele, essa filosofia “é ativo, dinâmico, otimista e espontâneo e acredita no homem e em suas exteriorizações onde sempre existe a perspectiva da liberação de centelhas divinas”. (FILHO, 1980, p. 71).

Foi no teatro Grego que Moreno buscou conhecimentos teóricos para desenvolver o Psicodrama, devido à forma de atuação e ação dramática dos palcos de Roma na antiga Grécia. A história surgia com o protagonista como era conhecido, ele vai para a *Ágora* (palco ou praça) e com bravura lutava pela vitória como deuses. Esses deuses demonstram uma luta interna e representam as leis e os mitos que colocam sobre as pessoas. Na batalha os deuses não permitiam ao ser humano a liberdade das suas próprias qualidades e desejos internos. Caso fosse derrotado durante essa luta, o protagonista abandona a luta e se entrega a escravidão dos deuses. Na ultima influência que Moreno buscou para a criação do Psicodrama foi à Fenomenologia, como uma filosofia sobre o modo de pensar a respeito do homem e o contexto que o englobam sob o mundo. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

Desse modo, Drummond e Souza (2008) relata que ao criar o Psicodrama, Moreno tinha como metodologia a percepção do homem em suas ações, a partir da análise e dos resultados dessas ações durante a vida; podendo então agir sobre elas com espontaneidade, responsabilidade e criatividade e não apenas reagir atentamente, diante de determinadas circunstâncias e escolhas importantes. Enfatiza o modo de reação e ações do homem, sendo de forma ativa, espontânea e saudável. “O homem pode sair de determinada situação com espontaneidade; cria e estabelece as resposta de acordo com a situação presente, no momento”. (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 23). A partir dessas ações, no contexto terapêutico do Psicodrama, o protagonista que está em cena tem o objetivo de refazer sua Matriz de Identidade<sup>4</sup> e liberar a sua espontaneidade com criatividade sobre os paradigmas, conceitos e conflitos internos que passam a não ser tão importantes e necessários a partir do entrar em cena. Para que todos esses fatores ocorram espontaneamente, podem ser utilizados alguns métodos do Psicodrama, pois esse método busca no indivíduo a flexibilidade de suas ações, sendo espontâneo, criativo e agindo em diversos papéis da vida real, em um palco. As questões pertinentes das relações interpessoais no contexto social passa assim, a ser o objetivo primordial ao ser humano, sendo capaz de criar, modificar e transformar suas ações de modo saudável e responsável nas suas relações sociais ou no modo individual de agir. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

Sobre os princípios do teatro ensaiado da época, e o desenvolvimento do psicodrama; Moreno realizava a análise terapêutica da personalidade do indivíduo em atuação dramática, e assim afirma que:

*Quando aplicamos los principios psicodramáticos al arte, especialmente en el teatro, se nota que la presentación del papel es interrumpida a menudo por elementos extraños, que traicionan la personalidad privada del actor y*

---

<sup>4</sup> Matriz de Identidade é contextualiza por Moreno no desenvolvimento do Psicodrama, essa expressão segundo os autores Gonçalves, Wolff e Almeida (1988) afirma que Matriz de identidade refere-se ao lugar do nascimento do indivíduo (locus nascendi) que expressa o próprio lugar (locus) do nascimento da criança, o ambiente que ele está inserido logo que nasce; o clima de como se relaciona com objeto pessoa e o desenvolvimento do recém-nascido. “A Matriz é a resposta a um fato que acontece em determinado momento”. (DIAS, 1987, p. 94). Nesse sentido quando se trata de matriz de identidade, a autora descreve que como sendo a própria espontaneidade de se adaptar-se as novas situações ativamente, posta na criação e libertação da liberdade espontânea do indivíduo em meio às diversas situações que ele se encontra no contexto social em que ele está inserido como no seu local de trabalho, na família, amigos e escola.

*muchos de seus propios rasgos y deseos. El carácter espontâneo del psicodrama le hace difícil, casi imposible, al actor, el mantener su yo privado fuera del rol, y quizás se vea continuamente forzado a mezclar elementos del papel privado con elementos del papel coletivo, de modo tan hábil que nadie puede establecer la diferencia. Cuando se ensaya un papel, como en el teatro, se puede tener lugar una eliminación gradual de todos los elementos penosos, desagradables, incongruentes con el papel. Es precisamente la imperfección del individuo lo que hace al psicodrama tan valioso para el análisis de la personalidad. (MORENO, 1974, p. 253).<sup>5</sup>*

Moreno foi se aprimorando com o desenvolvimento teórico do Psicodrama e ao desenvolver novos métodos de estudo, criou termos e técnicas valiosas para o processo terapêutico do indivíduo ou grupo com o Sociodrama. Essa técnica é um tipo especial de terapia utilizada apenas em grupos. Nesse caso o protagonista é o próprio grupo, ou seja, as pessoas que estão reunidas e tem como objetivo incomum formar um grupo e desempenhar um papel para mantê-lo, juntamente com as tarefas e os objetivos que vão surgindo e que é comum entre si, como exemplo: trabalhar junto, viver, estudar e brincar juntos. Deste modo, a Sociodrama significa todo o social na ação dramática ou grupo em ação para resolver os conflitos internos do próprio grupo. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

Atualmente, o Sociodrama está sendo bastante utilizado em empresas e organizações.<sup>6</sup> Essa metodologia trabalha os diversos vínculos existentes nas relações grupais e pode ser através da representação por meio dos papéis que são desempenhando por todas as pessoas no seu dia-a-dia em interação com o grupo. Com isso, possibilita a criação de um novo significado desses vínculos causando não apenas um treinamento de novos papéis, mas sim, um eficiente significado a mudanças afetivas de valores pessoais ou culturais. O Sociodrama tem como objetivo trabalhar os papéis sociais, na sua atuação, e pode criar alternativas saudáveis para todo o grupo ao enfatizar a corresponsabilidade no contexto social de cada indivíduo e do grupo. Segundo Moreno (1993) *apud* Drummond e Souza (2008) pontuava sobre o desenvolvimento do Sociodrama; sendo ações voltadas

---

<sup>5</sup> Tradução: Quando aplicamos os princípios psicodramáticos na arte, especialmente no teatro, nota-se que a apresentação do papel é interrompida frequentemente por elementos estrangeiros, que traem o ator, sua personalidade e muitos de seus traços e desejos particulares. O caráter espontâneo do psicodrama torna difícil, quase impossível, ao ator manter seu eu, papel particular no exterior e, talvez, é continuamente forçado a mezclar elementos privados com papel coletivo, tão hábil como ninguém pode estabelecer a diferença. Quando se ensaia um papel como no teatro, pode-se ter uma eliminação gradual de todos os elementos desagradáveis e incompatíveis com o papel. É precisamente a imperfeição do indivíduo que torna o psicodrama tão valioso para análise da personalidade. (MORENO, 1974, p. 253).

<sup>6</sup> Autoras Drummond e Souza (2008), trouxeram em seu livro "Sociodrama nas Organizações" (grifo meu) várias técnicas de intervenção terapêutica nas organizações e empresas.

para os fatores coletivos e culturais dos próprios grupos como sujeitos de estudo no Sociodrama e não individual como o psicodrama o fez. Propôs um método de ação intensa, onde são analisadas de forma precisa as origens mais profundas das tensões e conflitos intergrupais. Deste modo, busca-se no psicodrama organizacional, o que Moreno sugeriu no encontro da sessão psicodramática “a capacidade de um ser humano se relacionar com o outro, respeitando a si próprio e a ele”. (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 20).

Esse trabalho tem como proposta convidar o colaborador a se perceber e a perceber o outro em todo o contexto que ele está inserido dentro da organização, sendo grupal ou não, estando livre de qualquer tipo de julgamento possível e apresenta maior eficiência para buscar novas propostas ao se relacionar melhor com a equipe e consigo mesmo, e construir um objetivo mais elaborado espontâneo e criativo. Isso é obtido por meio de atividades psicodramáticas como jogos de papéis, dinâmicas e simulações adequadas às características e fases de cada grupo. E mediante os objetivos intermediários que refletem na compreensão da atuação individual e grupal, tende-a buscar a excelência na atuação como um todo. (DRUMMOND; SOUZA, 2008). Seguindo esses apontamentos o próximo capítulo irá discutir sobre algumas técnicas do Psicodrama que envolvem a sessão Psicodramática.

#### 4.2.1 MOMENTOS ESPONTÂNEOS E CRIATIVOS

No desenvolvimento teórico do Psicodrama, Moreno que ao longo de sua carreira profissional buscou através das ações dramáticas, o protagonista que atua no palco do teatro, adquire a capacidade de desenvolver e encontrar em si mesmo ou no grupo a Espontaneidade e a Criatividade. A Espontaneidade segundo Gonçalves, Wolff e Almeida (1988) é a capacidade de agir de modo correspondente diante de situações novas, sendo inovador ao criar repostas inéditas, e tendo a capacidade para a transformação dessas situações preestabelecidas sem desenvolver sofrimento real. Deste modo, ser espontâneo significa está inteiramente nas situações novas ou diferentes que lhe é imposta; procurar transformar seus aspectos insatisfatórios e satisfatórios sobre as configurações nas relações afetivas e sociais de suas vivências. A criatividade é caracterizada por produzir, a partir de

algo que já está ali pronto; como produzir algo novo e diferente. Contudo, Dias (1987) afirma que as modalidades do Psicodrama grupal, e é mais eficiente no processo terapêutico e que, possibilita e aproveita todas as vantagens do psicodrama individual com o ego, devido possibilitar ao indivíduo lidar e trazer a sua intimidade frente a um público, dando a oportunidade de trabalhar terapêuticamente as questões internas, em uma relação mais próxima das relações da vida real de cada um dos membros do grupo, diminuindo a distância entre o vivenciar terapêutico e o vivenciar da vida real.

O Psicodrama de grupo pode ser caracterizado na presença de um terapeuta e dos egos-auxiliares de um grupo. Na dinâmica de atuação psicodramática nos grupos, utilizam-se sempre do protagonista, sendo ele o indivíduo a vivenciar no momento de dramatização todos os afetos e também as necessidades conflitivas de percepção, e questionamentos do que o grupo necessita naquele momento. No entanto, não necessariamente o protagonista da cena precisa ser somente um indivíduo, mais também pode ser o próprio grupo que cria uma relação dentro do grupo junto com o terapeuta. (DIAS, 1987).

Nesse sentido quando se fala da percepção e sustentação do protagonista no grupo, Moreno traz o termo Tele que significa a percepção mútua entre dois ou mais indivíduos. Esse termo surgiu do radical grego de televisão e de telepatia que significa a distância entre dois corpos que se comunicam através da Tele. Segundo o Dicionário de Psicodrama e Sociodrama. (Menegazzo; Tomasini; Zuretti, 1995) o fenômeno Tele manifesta-se nas pessoas e nas relações grupais como uma energia de atração, sentida pelos indivíduos, tal qual a indiferença e rejeição. Essa técnica apresenta-se com a evidência de uma atividade comunicativa ligada a conteúdos inconscientes e conscientes. O autor afirma que a percepção Tele de todos os participantes do grupo é fundamental para o processo terapêutico do Psicodrama. *“Las relaciones tele entre el protagonista, el terapeuta, los yo auxiliares y los personajes importantes del mundo que ellos representan, son decisivas para el progreso terapêutico”*. (MORENO, 1974 p. 14).<sup>7</sup>

No contexto da dramatização do grupo deve se primeiro fazer a escolha do protagonista da cena, no entanto, o surgimento do protagonista acontece através

---

<sup>7</sup> Tradução: "As relações entre o protagonista, o terapeuta, os auxiliares e as pessoas importantes do mundo em eles que representam, são decisivas para o progresso terapêutico". (MORENO, 1974, p. 14).

dos próprios participantes do grupo ou pela escolha do diretor ou terapeuta, no qual conduz e dirige a cena e o grupo. Mas, o diretor deve ser cauteloso nessa escolha, pois pode se confundir ou deixar se levar pelo grupo sobre a escolha do protagonista como não sendo a verdadeira e real necessidade como emergência do protagonista ou do grupo. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

O momento da dramatização que é a realização e atuação da cena passa ser um método de excelência que fornece condições para o autoconhecimento, onde busca movimentos inconscientes sobre a espontaneidade e a recuperação para o seu relacionamento consigo mesmo, ou seja, o indivíduo entra em contato através da dramatização com seus conflitos internos, e que por meio do psicodrama que o indivíduo passa a tomar consciência, do que antes eram inconscientes, e são elaborados com a dramatização em cena pelo protagonista. O protagonista atua na cena todas as possíveis vivências afetivas, suas fantasias, e emoções, na qual podem ser demonstradas as características de sua personalidade de forma projetiva. Deste modo, ele encontra condições para refletir sobre elas, liberando sua ansiedade e seus medos. Moreno sugeria aos atores, os egos-auxiliares e protagonistas para que eles utilizassem o seu próprio corpo ao desempenhar os papéis sobre os quais iriam contracenar, com emoção autêntica do que estava sentindo. Assim, com um jeito de andar, uma postura, um baixar os ombros; como a própria postura; podem ser os iniciadores corporais utilizados para aquecimento no desempenho de papéis na dramatização. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

Para Moreno, a espontaneidade é inata do ser humano, no entanto, ao longo do crescimento emocional dos indivíduos e as conservas culturais impostas pelo meio social vão retraindo-se de tal forma que se comporta como opressora ao reprimir essa espontaneidade, tornando-a o indivíduo moldado com característica de robô, e forçando a se enquadrar em um padrão estabelecido social normativo, no que condiz a perda da espontaneidade e criatividade ao longo da vida. Nessa ocasião, os indivíduos se tornam passivos às novas situações e reprimidos; não libertando a espontaneidade inata à ser humano. Ao contrário, quando o indivíduo tem a oportunidade de realizar ou praticar atos espontâneos e criativos ao longo do seu desenvolvimento, ele se realiza com indivíduo, criando uma vida plena com realizações e felicidade. (DIAS, 1987).

Nesta direção, Moreno ao desenvolver os métodos e técnicas do Psicodrama, trabalhava terapeuticamente na busca de encontrar essa

espontaneidade que fora perdida no decorrer do desenvolvimento do indivíduo. As técnicas são realizadas através da atuação dramática pelo protagonista nos quais se apresentam como: a Fase do Duplo, Fase do Espelho e a Fase da Inversão de Papéis. A fase do Duplo é a etapa em que na fase do desenvolvimento infantil, a criança não consegue se diferenciar do seu cuidador. Com isso, a criança necessita de um ego-auxiliar que faça por ela aquilo que ela não consegue fazer por si mesma. No contexto dramático essa técnica é utilizada uma vez que o protagonista necessita de um ego-auxiliar para realizar dramaticamente seus conflitos internos, ou seja, conteúdos inconscientes que o próprio protagonista não consegue expressar no palco. Nesse sentido Moreno se inspirou nos *doublés* criados pelo cinema, e chamou esta fase de Duplo. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988). Essa etapa é chamada também de Identidade do Eu; em que Eu-Eu me torno – Duplo. Como já foi dito é através do ego-auxiliar, em que ele observa a apresentação dramática do protagonista e observa todo o contexto emocional em cena, e tudo aquilo que o protagonista não conseguiu expressar corretamente como suas emoções, sentimentos e ações. O ego-auxiliar vai representar para que o protagonista possa se identificar com esses conteúdos tornando-as conscientes e resolvendo esses conflitos internos. (YOZO, 1996).

Na fase do Espelho, no período o desenvolvimento infantil em que a criança é colocada em frente a um espelho ou na condição de ver sua imagem refletida como na água, ela não consegue ter noção de si mesma, mas sim, pode se dizer que a criança não reconhece a sua própria imagem refletida. Deste modo, pode-se observar que existem dois movimentos que se misturam e se tornam confusos, pois ao concentrar a sua atenção em si mesmo, esquece o outro e ao concentrar a atenção no outro ignora a si próprio. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988). É também o reconhecimento do Eu e do Tu. Essa técnica pode ser utilizada para que o protagonista possa se reconhecer a si mesmo através do outro e é realizado pelo ego-auxiliar na representação do papel, igualmente do protagonista; sendo representada dramaticamente como se fosse um espelho. (YOZO, 1996). Já na última fase em que Moreno nomeou de inversão de papéis, observa-se muito, sendo utilizada atualmente no meio organizacional e empresarial, pode ser uma técnica que trabalha diversificados papéis numa empresa; atuando no treinamento de papéis para a qualidade do serviço profissional. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

Na dinâmica de Grupo, pode ser realizadas todas essas técnicas que foram citadas acima que acontecem na ação dramática, no entanto segundo Menegazzo, Tomasini e Zuretti (1995) é fundamental que o clima terapêutico esteja estruturado e confortável, de maneira que estabeleça vínculos entre terapeuta que é o próprio diretor; bem como os participantes da dinâmica grupal, para que só assim possa se realizar um processo terapêutico adequado.

Na realização da ação dramática deve conter na sessão psicodramática; o Palco também conhecido por cenário; a Plateia ou público; o Diretor, o Ego-auxiliar, e o Protagonista; que são os principais participantes da sessão terapêutica. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

No Palco se realiza a cena da ação dramática; é lá que o protagonista encontra e luta contra as sombras e deuses internos, ou seja, luta contra seus conflitos internos que o dominam, todas as suas angústias e fantasias e coloca-os para fora a fim de encontrar novas respostas espontâneas e criativas. Sobre o palco está inserido um cenário. “No cenário é representado por um espaço multidimensional onde os móveis são utilizados para a ação dramática, no qual é projetado de acordo com as necessidades terapêuticas” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 94). Na prática a ação dramática e a decoração do ambiente são construídas pelo diretor e o protagonista, ou seja, eles criam o ambiente de acordo com suas necessidades internas. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

Contudo, Filho (1980, p. 07) afirma que:

No cenário psicodramático, tudo é atual. O passado é presente. O futuro também o é. O cenário psicodramático é a perspectiva de um mundo novo, de um momento novo não vivido na vida do passado. Não importa somente a revelação da vivência passada. Importa mais o presente. A vivência do momento atual é um convite a uma comunicação humana transformadora; é a tentativa de “desintelectualizar” o ser humano para o contato mais verdadeiro, mais emocional, mais pessoal - o encontro.

O encontro proposto para ação dramática permite que no cenário crie condições para o irreal e se torna real e o real se torna irreal, e isso faz com que o indivíduo libere toda a sua espontaneidade e criatividade que antes ele havia perdido. No contexto, a plateia que o assiste é favorecida pelo envolvimento do protagonista, pois estes representam o tema do grupo. Essa plateia e os demais participantes participam da sessão psicodramática, mas não atuam. Após essa atuação, eles têm o papel de compartilhar seus conflitos e comentar sobre a

dramatização, ajudando o protagonista na elaboração dos conflitos que surgiram em cena, tornando ele mesmo o protagonista coletivo. No caso, o Diretor tem como funções: dirigir a cena, o protagonista, o grupo e ser analista social.

O protagonista é quem representa na atuação dramática, sendo ele mesmo o próprio autor dos seus problemas privados e coletivo. O autor relata que:

*El Protagonista teine que estar motivado consciente o inconscientemente para mostrarse productivo. El motivo puede ser, entre otros, el deseo de autorrealización, de aliviar sus padecimientos psíquicos, de ser capaz de actuar adecuadamente en un grupo. El sujeto se siente frustrado, por ejemplo, en el rol de padre o em cualquier outro rol de su vida, y disfruta de la sensación de dominio y realización del psicodrama, que le otorga una satisfacción simbólica. (MORENO, 1974, p. 10).<sup>8</sup>*

Deste modo, o diretor deve estar atento para a escolha do protagonista certo para a realização da ação dramática, pois o protagonista deve estar motivado e aquecido para a realização da cena. E por último, os participantes são os egos-auxiliares que propriamente é um terapeuta no qual interage em cena com o protagonista. Tem três funções: ator, auxiliar do protagonista e observador da cena. Segundo os autores Gonçalves, Wolff e Almeida (1988) Moreno propunha aos atores, egos-auxiliares e protagonistas a utilização de seu próprio corpo para desempenhar com emoção autêntica, todos os papéis a partir dos quais iriam interagir. Assim, um jeito de andar, uma postura, um a baixar dos ombros, podem ser o iniciadores físicos utilizados no aquecimento para o desempenho de papéis. Com isso, Moreno afirma que os egos-auxiliares são:

*Los yo auxiliares que representan a pernonas ausentes tal como aparecen en el mundo privado del paciente. Los mejores son ex pacientes que se han recuperado por lo menos momentáneamente, y los yo terapêuticos profesionales que provienen de un medop sociocultural similar al del paciente. Si es posible elegir, los yo auxiliares "naturales" son preferibles a los profesionales, por bien instruídos que estén los últimos. (MORENO, 1974, p. 20).<sup>9</sup>*

<sup>8</sup> Tradução: O Protagonista deve estar motivado consciente ou inconscientemente para mostrar-se produtivo. O motivo pode ser, entre outros, o desejo de auto-realização, para aliviar seus padecimentos mentais, para ser capaz de agir corretamente em um grupo. Se sujeito se sentir frustrado, por exemplo, o papel de pai ou em outro em sua vida, e desfrutar da sensação de domínio e realização do psicodrama, que lhe otorga a uma satisfação simbólica. (MORENO, 1974, p. 10).

<sup>9</sup> Tradução: Os ego-auxiliares representam pessoas ausentes bem como aparecem no mundo privado do paciente. Os melhores são ex-pacientes tenham se recuperado pelo menos momentaneamente, e os profissionais terapêuticos provenientes de Medop um sociocultural semelhante ao do paciente. Se for possível escolher, ego-auxiliares "naturais" são preferíveis os profissionais melhor instruídos a os últimos. (MORENO, 1974, p. 20).

Na sessão psicodramática os egos-auxiliares atuam na realização e expressão aquilo que o protagonista não consegue desenvolver no palco, sejam por resistência ou bloqueio emocional psíquico. Esse processo é de extrema importância para a ação terapêutica do psicodrama, pois com os movimentos que o ego-auxiliar realiza ao expressar os próprios movimentos do protagonista, o mesmo terá acesso aos seus conflitos psíquico que antes não conseguiam acessá-lo. Com isso, é necessário realizar alguns procedimentos técnicos importantes na sessão psicodramática para que ocorra de maneira natural e terapêutica na sessão. Primeiro devem se realizar o aquecimento dos participantes no grupo; nesse primeiro aquecimento é a preparação para a ação dramática que é chamada de entrada no jogo ou qualquer atividade a ser realizada, onde o diretor é responsável por levantar o diagnóstico com os integrantes do grupo. Nessa primeira etapa o diretor ou terapeuta possibilita um campo de provocações nos participantes para que eles aumentam as consciências da percepção de si mesmo e do grupo; é nessa primeira fase que os participantes exploram o cenário e os objetos do palco. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).<sup>10</sup>

Na segunda etapa é a realização da própria ação dramática, ou seja, o jogo que é a dramatização com os objetivos do cenário, onde utilizam e exploram aquilo que lhe for necessário para a sua atuação dramática; o protagonista deve incorporar a realidade interna e externa do seu psiquismo de forma espontânea e criativa. Na terceira fase sucede o compartilhamento dos participantes, surge a reflexão do protagonista sobre sua atuação no palco, relatando a sua sensação psíquica; reflete sobre sim-mesmo, cria-se possibilidades de saída dos seus próprios conceitos e paradigmas culturais, de maneira espontânea e criativa. Logo em seguida entra a reflexão grupal da plateia, como isso, os participantes têm a oportunidade de agregar conhecimentos e sentimentos um com outro, através de comparações e de olhares diferentes sobre o mesmo problema, pois possibilita todos a ampliarem seu mundo interno, para fortalecer o ego. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

Após toda essa reflexão grupal e individual é realizada a última etapa, no qual o diretor propõe ao grupo, ser espontâneo e criativo a reflexão na busca de saídas saudáveis, que são chamadas de plano de ação ou comprometimento

---

<sup>10</sup> No livro de Yozo (1996) traz algumas técnicas de relaxamento e aquecimento específicos ao Psicodrama.

consigo e assim realizar mudanças naquilo que afeta emocionalmente. (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

Portanto, quando se trata da utilização das técnicas do Psicodrama, elas formam uma unidade, pois quando se fala de uma, está indiretamente falando-se da outra técnica. Assim, o encontro proposto por Moreno; momentos onde permitem a existência e a liberdade para a espontaneidade-criatividade. O mesmo ocorre em termos dessas técnicas como: Duplo, Espelho, Inversão de Papéis. “Cada técnica é consequência da anterior, em relação ao desenvolvimento humano. A sessão de Psicodrama se enquadra perfeitamente nessa unidade funcional [...]”. (FILHO, 1980, p. 23). Com isso, nessa unidade entre as técnicas sendo elas funcional na terapia Psicodramática, no próximo capítulo irá se aprofundar no conhecimento teórico do *Role Playing* sobre seus princípios de aplicação e utilização dentro do âmbito da Empresa/Organização.

#### 4.3 TÉCNICA DO “*ROLE PLAYING*” UTILIZAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

A técnica do *Role Playing* foi desenvolvida por Moreno e fundamentada no Teatro da Espontaneidade em Viena. Nesta época era denominado *Role Playing* espontâneo-criativo, devido os resultados terapêuticos acarretados os indivíduos quando estes representavam diversos papéis dramáticos. Onde havia a liberação de atos espontâneos e criativos inconsciente. (MORENO, 1983).

Nesse sentido, quando se atribui ao termo de representação de Papéis psicodramático, a teoria de Moreno segundo Filho (1980, p. 20) afirma que:

Os papéis são unidades culturais de conduta. Outra definição é que o ego adota essas várias formas reais de papéis. O homem sofre por não poder realizar todos os papéis que possui em si. Dessa tensão internas não realizada, surge a angústia. Um papel é uma experiência em ação. Todo papel é uma resposta a outro (de outra pessoa). Não existe papel sem contra-papel.

Nesse sentido quando se atua na ação dramática, o indivíduo libera essas angústias geradas pela não realização dos papéis culturais imposto pela sociedade. Com isso, segundo Moreno (1997) *apud* Drummond e Souza (2008) o Sociodrama é uma técnica de ação dramática mais profunda, que buscam através

das relações interpessoais na coletividade do indivíduo inserido, trabalha terapeuticamente todos os componentes do grupo.

Contudo, o *Role Playing* é atribuição ao Sociodrama, pois dentro de cada grupo existem vários tipos de papéis sociais, trazida por seus próprios membros do grupo. A representação de cada papel é posteriormente analisada e discutida no grupo; como também são realizadas as trocas de papéis na dramatização em cena pelo protagonista. (DRUMMOND; SOUZA, 2008). Aposta-se na possibilidade do protagonista atuar dramaticamente em diversos papéis observado por vários ângulos, no qual pode desenvolver um novo papel, sendo mais espontâneo e criativo. Além do mais, essa técnica pode ser utilizada para trabalhar e treinar diversos papéis dos mais variados dentro do grupo, como por exemplo: papel de professor, aluno, diretor, colaborador, gestor, gerente, líderes de empresas, pai, mãe, filho, esposa, esposo, médico e paciente. (GONÇALVES; WOLFF; ALMEIDA, 1988).

O processo do desenvolvimento de um novo papel se dá em três etapas que são; o *Role-Taking*: que consiste em tomada de um papel ou adoção do papel, ou seja, existe a imitação de um papel. A segunda etapa é o *Role-Playing* é que á mais criatividade para explorar simbolicamente as possibilidades de representações existentes em cena. E a terceira etapa é *Role-creanting* que consiste em desenvolver e criar um novo significado a esse novo papel de forma espontânea e criativa. Nessa fase em que a inversão de papel ocorre, o reconhecimento do Tu do Eu e do Ele e o ego-auxiliar pode representar o papel do protagonista e vice-versa, em que possibilita o reconhecimento do outro. (YOZO, 1996).

Segundo Drummond e Souza (2008) *apud* Filho (2011) é considerável a importância da aplicação das técnicas do Psicodrama na estrutura da organizacional. Contudo, o *Role Playing* é uma técnica inovadora para a administração de conflitos e a sistematização dos relacionamentos grupais, trazendo a reflexão dos colaboradores. A partir da ação dramática o próprio grupo cria através de pequenas histórias, o engajamento da construção da cena como: o cenário, o enredo, a escolha dos personagens, a situação problema, o reconhecimento do cenário, tudo isso faz com que o grupo vivencie esses momentos de trabalho conjunto, em um ambiente, observado e aquecido para a análise dos processos do próprio grupo. Além disso, é importante observar que as equipes reconhecem as

semelhanças entre a construção das cenas e algumas reuniões de trabalho vivenciadas. (MONTEIRO, 2014).

Atualmente algumas pesquisas estão sendo realizados no campo do Psicodrama Organizacional, bem como, a utilização de técnicas do Psicodrama no processo de Seleção de Pessoas. Deste modo, Garcia (2009) aponta que a pesquisa-ação tem o objetivo de realizar a mobilização dos participantes do processo seletivo; pois com a utilização do *Role Playing*, dá a oportunidade dos participantes atuarem nos futuros papéis, que irão desempenhar dentro do cargo da organização. E com isso, possibilita o selecionador observar os aspectos da personalidade, agilidade motora, vocabulário; as características da espontaneidade e da criatividade, perante as situações novas em que atuem no ato criador no ambiente de trabalho. Tendem a atuar nos conflitos de relação interpessoal, onde sabiam lidar com esses fatos da realidade da empresa; que seriam capazes de demonstrar sua atuação profissional e que possam transformar as relações entre as pessoas e o mundo, levando-as a organização aumentar o valor no mercado e criar um espaço de harmonia em trabalho em equipe. Contudo, Novaes (2009) afirma que a pesquisa-ação atribuída ao psicodrama funciona como um instrumento que possibilita o desenvolvimento de encontros e diálogos entre o sujeito e sua existência na realidade do cotidiano em que está exposto. Colocando frente a frente entre o saber e o fazer; entre a ética e o método.

Para a autora, a espontaneidade significa o ato do indivíduo em atuar no momento, aqui e agora; e consiste na capacidade da pessoa agir e reagir perante as situações novas, com coerência e sem rigidez aos acontecimentos. “Tende a ser experimentada por um indivíduo como sendo seu próprio estado autônomo e livre”. Já a criatividade está mais ligada à preparação de algo, sendo ele livre. (DINIZ, 2001, p. 16).

Nesse sentido, Moreno buscou no Teste de Espontaneidade observar os comportamentos dos participantes na atuação dramática, no que concerne a característica da personalidade ao entrarem em contato com um papel novo. (MORENO, 1974).

No entanto, no Processo de Seleção de Pessoas o observador não deve levar em conta a avaliação dos aspectos internos, mas sim, aquelas características da personalidade que contribuem para o cargo e também, deve-se ficar atento para as características profissionais do candidato; quando ele é solicitado a representar

livremente uma situação dramática real da empresa exposta pelo diretor. Deste modo, o Teste de Espontaneidade, permite ao selecionador analisar como o participante se comporta diante de situações novas, sendo flexível de maneira criadora e inovadora. Com isso, utiliza-se a técnica do *Role Playing*, e permite demonstrar suas potencialidades em diversos papéis demonstrando também em quais áreas da empresa se encaixa mais; estabelecendo relações entre o conhecimento profissional e o desempenho de um papel profissional na própria prática organizacional. Essa técnica tem como vantagem a possibilidade entrar em contato com as ansiedades e tensões provocadas pelo cargo e identificar as diferenças existentes entre o papel real e o papel idealizado do cargo pelo indivíduo. Outro ponto importante é que o selecionador crie um espaço em quem o permita expressar livremente suas qualidades profissionais sem pressões psicológicas, para demonstrar seu potencial e habilidades criativas que o papel profissional necessita. Embora o selecionador especifique no Processo de Seleção as definições dos papéis a serem representados na ação dramática. (GARCIA, 2009). A autora, afirma que no processo de seleção acontecem momentos espontâneos e criativos, com isso relata que:

É possível ser espontâneo quando se está em busca de um trabalho desde que o “encontro” aconteça entre o entrevistador e o entrevistado: encontro com a espontaneidade de ambos, deixando de lado os velhos estereótipos e as velhas conservas culturais, que não permitem que as pessoas possam se tornar empáticas, ou seja, que sintam “o que sentiriam” caso estivessem na situação e circunstâncias experimentadas pela outra pessoa, esse é o encontro com suas espontaneidades. (GARCIA, 2009, p. 34).

Compreendendo-se os aspectos da teoria de Moreno, em que ele propôs uma experiência ao “Encontro” (grifo meu), onde é possível vivenciar momentos espontâneos e criativos aos olhos dos indivíduos, seja um encontro grupal ou não; e deixa de lado as preocupações existentes em qual resultado irão ficar no processo seletivo. Esse encontro cria a oportunidade para o candidato em ser o autor da cena; libera suas ansiedades, fragilidade, e temores. Tornam-se a possibilidade de criar momentos de descontração. Contudo, através desses movimentos apresenta-se vantagem para o selecionador, que permite analisar a desenvoltura do candidato, em expressar a sua espontaneidade e criatividade no palco, a agilidades, a sua personalidade e a capacidade de concentração. Com isso, o Psicodrama na organização possibilita vivenciar as situações conflitivas da empresa/organização,

na própria ação dramática e criar condições de saídas saudáveis, sendo elas espontâneas e criativas. (GARCIA, 2009).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Moreno foi e é um grande autor da Terapia Grupal, desenvolveu um Método diferenciado de outras fortes correntes teóricas como a Psicanálise Ortodoxa, Behaviorismo e Humanista. O Psicodrama utiliza-se de suas inúmeras Técnicas: Sociodrama, Teste da Espontaneidade, Fase do Espelho, Fase do Duplo, Inversão de Papéis e *Role Playing*. No momento do “Encontro Psicodramático” (grifo meu), o Diretor, Protagonista, Egos-auxiliares, e a Plateia; elaboram momentos Espontâneos e Criativos, para que o protagonista da cena possa ser o seu próprio criador e autor da sua história de vida; libertando seus fantasmas internos, quando são colocados na ação dramática do palco, no cenário apropriado para dramatização, ou apenas estando em uma empresa ou organização. Desse modo, pode-se compreender que a Teoria do Psicodrama é de suma importância para os trabalhos com grupos, em especial no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, no qual os indivíduos passam a maior parte do período inserida no ambiente de trabalho em plena relação grupal. Pois, utilizam-se das técnicas do Psicodrama, apresentadas no decorrer do trabalho, e embora sejam várias técnicas, todas se unificam uma com a outra. Em particular a Psicologia Organizacional e do Trabalho atualmente está cada vez mais, buscando teorias e técnicas que englobam aspectos não só daquelas referentes às tecnologias avançadas, mas que possam melhorar a qualidade do ambiente físico da organização, e também se preocupam com as competências para melhorar a qualidade do bem-estar psicossocial do colaborador. Essas competências são próprias da área de Gestão de Pessoas, em que tem o papel de realizar vários trabalhos dentro da organização/empresa como o processo de Seleção de Pessoas, onde é porta de entrada do colaborador para dentro do ambiente de trabalho. Com isso, o presente estudo trouxe alguns apontamentos sobre a teoria do Psicodrama e sobre a sua importância para a Psicologia Organizacional e do Trabalho. Com o uso do Psicodrama organizacional pode-se atingir e trabalhar todas as questões que envolvem o ambiente organizacional, envolvendo os aspectos psicológicos dos colaboradores; em que trabalha as relações grupais e os conflitos grupais com as vivências em forma de dramatização e pode provocar a elaboração inconsciente de conflitos internos presentes nas relações de trabalho em equipe.

Dentro desse contexto, o estudo trouxe a importância, sobretudo na utilização da técnica do *Role Playing* como método de intervenção no processo de Seleção de Pessoas. Essa técnica realiza a troca de papéis; a dramatização das vivências reais do ambiente e os conflitos de relações interpessoais da organização/empresa. Através desse processo de seleção pode ser usados para obter vários dados dos colaboradores, a sua personalidade, seus talentos e suas competências profissionais, habilidade em ser espontâneo e criativo para desenvolver projetos ou realizar atividades que demandem esse potencial inovador, capacidade de trabalhar em equipe, bem como agilidades físicas e motoras postadas pelo cargo. Em contrapartida, quando se cria um ambiente novo e imprevisível para se trabalhar pode provocar várias sensações nos indivíduos, como por exemplo: medo, euforia, ansiedade e desconforto. Como no caso proposto pela técnica do *Role Playing*, em que o diretor propõe ao grupo a realização dramática de uma cena que é comum ocorrer no ambiente de trabalho ou no cargo específico, e o realizar qualquer papel que seja atribuído ao cargo previsto. Contudo, a técnica do Psicodrama afirma que quando, se é novo pode provocar no indivíduo a capacidade de ser espontâneo e criativo, em ter habilidade de se adequar as situações novas como acontece no dia-a-dia, sendo criativo e dinâmico com as situações e tem a probabilidade de desenvolver a espontaneidade e criatividade. No entanto, o próprio processo de seleção já provoca um ambiente de tensão, ansiedade e desconforto nos candidatos, pois esperam que seu resultado seja aprovado ao cargo. Porém, quando se utiliza a técnica do Psicodrama no processo de Seleção de Pessoas, pode provocar um ambiente mais confortável, dinâmico e menos ansioso; pois essa técnica realiza etapas anteriores as dramatizações como e o aquecimento e preparação dos participantes para atuação dramática. Com isso, os participantes se sentem mais libertado de suas couraças; suas fantasias em relação ao cargo, em um gesto espontâneo e criativo.

Com a utilização da técnica do *Role Playing* pode ter como benefícios de melhorar a qualidade do processo de seleção e proporcionar o bem-estar psicológico aos candidatos desse processo diminuindo assim, a ansiedade, estresse e desconforto. Esses fatores podem trazer prejuízos ao desempenho do candidato para vaga de trabalho e proporcionar um clima mais positivo e agradável. Deste modo, Moreno já afirmava que no momento do “encontro” (grifo meu) transforma os fantasmas que assombram os conteúdos psíquicos dos indivíduos, em uma relação

de mutualidade entre os participantes do grupo. Com isso, Moreno (1983, p. 249) afirma que:

No começo era a existência. Mas a existência sem alguém ou alguma coisa que exista não tem sentido. No começo era a palavra, a ideia, mas o deito foi-lhe anterior. No começo era o feito, mas o feito não é possível sem alguém que o efetue, sem um objeto em cuja direção se mova o que efetue e um você com quem se encontre. No começo era o encontro. “E quando estiveres perto, arrancarei teus olhos e os porei no lugar dos meus e tu arrancarás meus olhos e os porás no lugar dos teus. Então eu te olharei com teus olhos e tu me olharás com os meus”.

Portanto, recomenda-se como esta pesquisa, que mais profissionais possam tomar conhecimento sobre a importância e os resultados que a Teoria do Psicodrama traz para o desenvolvimento do clima Empresarial/Organizacional; podendo ter uma cientificidade no campo de estudos práticos e também da Psicologia Organizacional, Administração de Empresas, bem como outras áreas das Ciências Humanas. Compreende-se que a obra desenvolvida por Jacob Lévy Moreno busca sempre proporcionar com os colaboradores “Encontros” (grifo meu) que possibilitam transformações sobre as relações interpessoais; mudanças e reconhecimento e na relação com Eu-Tu-Ele.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Livia de Oliveira e MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CAMPOS, Dianel Corrêia. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3, ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4, ed. São Paulo: Ed. Manole, 2014.

DIAS, Victor R. C. Silva. **Psicodrama – Teorias e Práticas**. 2, ed. São Paulo: Ágora, 1987.

DINIZ, Gleidemar J. R. **Psicodrama: amplitudes e novas aplicações**. São Paulo: Robe, 2001.

DRUMMOND, Juceli. e SOUZA, Andréia Claudia. **Sociodrama nas Organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.

FATOR, Tânia. A teoria psicodramática e o desenvolvimento do papel profissional. **Rev. Negócios**. (Doutora em Psicologia Social). p. 1-14. 2010. Disponível em<<http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/131/2/Teoria%20Psicodramatica.pdf>> Acesso em: 02 de Novembro de 2014.

FILHO, José de Souza Fonseca. **Psicodrama da Loucura: considerações entre Buber e Moreno**. São Paulo: Ágora. 1980.

FILHO, Alcivan Wanderley Miranda. **A importância da pedagogia e do psicodrama nas organizações: reflexões sobre uma experiência**. 2011. 74 f. Monografia. (graduação). Universidade de Brasília Faculdade de Educação. Brasília. Disponível em<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3360/7/2011\\_AlcivanWanderleydeMirandaFilho.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3360/7/2011_AlcivanWanderleydeMirandaFilho.pdf)>. Acesso em: 12 de Março de 2015.

GARCIA, Mariana Grassi Maciel. **A Teoria de Papéis no Processo de Seleção**. 2009. 39 f. Monografia. (Especialização em Psicodrama). Potenciar Consultores Associados. São Paulo Disponível em< [http://www.potenciar.com.br/imagens\\_site/file/Trabalho%20Final%20de%20Psicodrama%20SP%20-%20Mariana%20Grassi%20Maciel%20Garcia%20-%202011-2009%20Potenciar%20Consultores.pdf](http://www.potenciar.com.br/imagens_site/file/Trabalho%20Final%20de%20Psicodrama%20SP%20-%20Mariana%20Grassi%20Maciel%20Garcia%20-%202011-2009%20Potenciar%20Consultores.pdf)> Acesso em: 24 de Fevereiro de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**, 4, ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5, ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Barbosa William. et al. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Rev. Psicologia e Sociedade**. V. 20. N. 2. Porto Alegre. p. 1-9. 2008. Disponível em<<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n2/a03v20n2.pdf>>. Acesso em: 18 de Novembro de 2014.

GONÇALVES, Camila Salles; WOLFF, José Roberto; ALMEIDA, Wilson Castello. **Lições de Psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno**. 3, ed. São Paulo: Ágora, 1988.

GUIMARÃES, Leonídia Alfredo. Aspectos Teóricos e Filosóficos do Psicodrama. **Rev. FEBRAP**. Salvador Bahia. p. 1-81. 2000. Disponível em<[http://www.febrap.org.br/pdf/Aspectos\\_Teoricos\\_Filosoficos\\_psicodrama.pdf](http://www.febrap.org.br/pdf/Aspectos_Teoricos_Filosoficos_psicodrama.pdf)> Acesso em: 25 de Novembro de 2014.

KRUMM, Diana J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional**. LTC, 2013.

MENEGAZZO, Carlos Maria; TOMASINI, Miguel Angel; ZURETTI, María Mónica. **Dicionário de Psicodrama e Sociodrama**. São Paulo: Ágora, 1995.

MONTEIRO, Rodrigo Padrini. Psicodrama e o desenvolvimento de equipes de trabalho. **Rev. bras. Psicodrama**. v. 22. n.1. São Paulo. p. 1-7. 2014. Disponível em<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0104-53932014000100008&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0104-53932014000100008&script=sci_arttext)> Acesso em: 18 de Novembro de 2014.

MORENO, Jacob Lévy. **Psicodrama**. 3, ed. Buenos Aires: Ediciones Hormés S.A.E, 1974.

NOVAES, Marcos Bidart Carneiro. **O Sociodrama em Estudos Organizacionais: A superação do Silêncio e de conflitos em um trabalho de Pesquisa-ação participante com mulheres bordadeiras**. 2009. 68 f. Monografia. (Especialização em Psicodrama). Faculdade Potenciar. São Paulo. Disponível em<[http://www.potenciar.com.br/imagens\\_site/file/O%20Sociodrama%20em%20estudos%20organizacionais\\_FEBRAP\\_Vers%C3%A3o\\_Site.pdf](http://www.potenciar.com.br/imagens_site/file/O%20Sociodrama%20em%20estudos%20organizacionais_FEBRAP_Vers%C3%A3o_Site.pdf)>. Acesso em: 11 de Maio de 2015.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo, Summus, v. 20, 1983.

\_\_\_\_\_. **A Investigação Cooperativa com estratégia metodológica para pesquisa Sociodramática em Organizações**. 2012. 110 f. Monografia. (Especialização em Psicodrama). Faculdade Potenciar. São Paulo. Disponível em<[http://www.potenciar.com.br/imagens\\_site/file/BIDART-NOVAES\\_\(2011\)\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Cooperativa%20e%20Moreno\\_Final\\_09\\_01\\_2013.pdf](http://www.potenciar.com.br/imagens_site/file/BIDART-NOVAES_(2011)_Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Cooperativa%20e%20Moreno_Final_09_01_2013.pdf)>. Acesso em: 08 de Junho de 2015.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia da teoria à prática: o método do educar pela pesquisa (MEP)**. 4, ed. Distrito federal: Senac, 2012

RODRIGUES, Ana Filipa e VELOSO, Ana. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. **Rev. Psicol. Organ. e Trab.** p. 1-16. 2013. Disponível em<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n3/v13n3a07.pdf>>. Acesso em: 27 de Fevereiro de 2015.

SALGADO, Jesús F. e MOSCOSO, Silvia. *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica Papeles del Psicólogo*. **Rev. REDALYC**, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, v. 29, n. 1, Espanha, Madri, p. 1-10. 2008. Disponível em<<http://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>>. Acesso em: 10 de Abril de 2015.

SÁNCHEZ, Hernández e YENNY, Blanca. *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. **Rev. REDALYC**, Semestre Económico, Universidad de Medellín, Colômbia, v. 15, n. 31, p. 1-15. 2012. Disponível em<<http://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>>. Acesso em: 10 de Abril de 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3, ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

YOZO, Ronaldo Yudi k. **100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas**. 19, ed. São Paulo: Ágora, 1996.