

O que fazemos nós, os psicodramatistas, nas empresas?

Dr. Jaime Winkler ⁸

O título da minha palestra remete ao que considero o eixo central da mesma: definir, apesar de que seja difícil em primeira instância, qual é o nosso papel. Para que, com que objetivos, com que projeto vamos intervir na vida de uma empresa. E com que projeto e objetivos a Empresa solicita os nossos serviços. E se estes e os nossos são compatíveis. Aliás, qual é o vínculo que se estabelece entre a demanda e a oferta. Porque o psicodrama é ciência e arte dos vínculos. É método e é conjunto de técnicas, mas ambos a serviço do esclarecimento dos vínculos. Mas... interessa aos dirigentes da Empresa o esclarecimento dos vínculos? E, por outra parte, é funcional para a sua operacionalidade esse esclarecimento?

Estas perguntas, que temos feito muitas vezes a nós mesmos, são sobre quem demanda, mas, com respeito ao nosso papel profissional, a minha intenção é tentar definir o papel desde a experiência e a inserção de cada um neste campo. Em nosso caso, temos começado com o psicodrama clínico, no terreno terapêutico. Temos sido profundamente influenciados pela psicanálise, onde o objeto de estudo era o inconsciente, e tratava-se, precisamente, de lograr “fazer consciente o inconsciente”. Ou, como dizia Freud: “onde houve ID, que haja Ego” (Freud, 1948).

Em Moreno isso transformou-se em “onde tem transferência, que tenha tele” (Moreno, 1975). Critérios de saúde, em última instância. Pichón Rivière, articulador fundamental entre a psicanálise e a psicologia social, propôs a desalienação nos grupos e instituições por meio da passagem do implícito ao explícito, numa espiral dialética de emergentes, porta-vozes e potenciação da inteligência grupal no processo de aprendizagem e de adaptação ativa à realidade (Pichón-Rivière, 1977). Tanto em Pichón Rivière como em Moreno fica claro que: 1) o indivíduo isolado não pode resolver nenhum problema; e 2) não pode haver nenhuma tentativa de mudança sem a participação dos protagonistas. Vejamos se podemos fazer uma classificação provisória dos motivos pelos quais somos chamados a intervir, de alguma maneira, na vida das Empresas.

Características da demanda

A partir de nossa experiência clínica, propomos uma classificação em demanda manifesta e demanda latente. A demanda manifesta gera-se a partir de sintomas. Estes são os que “denunciam” que algo anda mal na organização. Pelo geral, a demanda é de que os mesmos sejam suprimidos ou atenuados. Como num tratamento médico, o pedido é de alívio imediato. Muitas vezes, a resposta à demanda é como “dar um analgésico para a dor de cabeça”. Sem embargo, a dor de cabeça existe, e temos que respeitá-la e atendê-la. Nos fatos, os sintomas são os que conduzirão aos consultores e a quem solicitam-lhes aprofundar nas causas produtoras de sintomas. A questão está, portanto, em como respondermos à demanda.

Que tipo de oferta irá ao encontro da demanda? Como veremos mais adiante, muitas das ofertas consistem num pacote de cursos como: de liderança, de eficiência gerencial, de avaliação de objetivos, motivacionais etc. etc. São úteis, em geral, na medida em que ajudam a aumentar a eficácia operativa. Ajudam a reduzir custos, melhoram o desempenho competitivo da Empresa no mercado. Dentro desses pacotes, podemos situar várias classes de cursos:

1. Os que provêem informação sobre temas novos ou novas informações sobre temas conhecidos. Muitas vezes trata-se de assessoramentos. O assessor é um expert num tema definido (finanças, contabilidade, vendas, técnicas de marketing, etc.)
2. Capacitação centrada no ensino de aspectos técnicos e desenvolvimento de habilidades específicas: trata-se de um treinamento. Muitas vezes este processo de ensino e aprendizagem fica a cargo do pessoal da própria Empresa, que adquiriu essas habilidades em tempos prolongados de experiência.
3. A instrução na condução de certos processos: cadeia provedor-cliente, auditorias internas, qualidade total e qualidade no serviço, etc. muitas das quais tem-se baseado na necessidade de obter reconhecimentos externos, como a ISO 9.000. Dentro desta categoria poderíamos nomear também os processos de capacitação para poder conduzir os mutantes sistemas de informática nas Empresas.
4. Demanda de intervenção para poder resolver situações conflituosas que não puderam solucionar por nenhum dos mecanismos anteriormente nomeados. Neste caso trata-se duma consultoria, na qual o consultor pode começar um diagnóstico e, em caso de acordo, continuar com uma tarefa de enfrentamento, análise e resolução dos conflitos.

Seria muito longo descrever aqui a natureza e a variedade das situações conflitivas. O importante a destacar é que a expectativa da demanda empresarial é que os conflitos terminem no menor tempo possível. Esta expectativa “exerce pressão” sobre o consultor para que desempenhe papéis de mediador entre as partes, ou, dizendo de outra maneira, que conduza a sua atividade no terreno da negociação. O produto esperado desta intervenção é o já famoso “ganhar-ganhar”, obviamente, com o menor custo para as finanças da Empresa.

E o Psicodrama?

Nas categorias de cursos 2 e 3, o Psicodrama tem demonstrado seu valor prático como metodologia didática: não é o mesmo que um instrutor dê uma aula longa sobre o que se sucede na cadeia provedor-cliente, ou no circuito da qualidade, do que fazer que possam representar-se em forma concreta estes circuitos, com mudanças de papéis, vendo o processo a partir de diferentes perspectivas, ou na capacitação técnica “concretizando” as partes numa máquina, ou nas vendas fazendo “role-playing”. As estatísticas realizadas há mais de uma década nos E.E.U.U. dizem-nos que no ensino tradicional (verbal, com um público que escuta passivamente) o nível de aproveitamento da informação é de 5 a 8%. Quase poderíamos afirmar que não era necessário ter tanta estatística: basta olhar o rosto de profundo aborrecimento que têm os empregados que assistem a esses cursos, geralmente obrigatórios e sem indução prévia, para que nos demos conta de que a maior parte do mesmo será desperdiçada ou simplesmente não assimilada (Winkler, 1992).

As mesmas estatísticas afirmam que, se os cursos complementam-se com meios audiovisuais e com debate, podem chegar a 25% de assimilação. E por último: que a instrução, treinamento ou capacitação efetuados com técnicas vivenciais podem chegar até 80% de assimilação. A conclusão é simples: incremento da participação, e, na aprendizagem vivencial (psicodrama), a experiência insere-se (incorpora-se) de uma maneira indelével, inclusive de forma não completamente consciente. Assim como existe a frase “ninguém vai me tirar o dançado”, poderíamos dizer que ninguém pode perder o dramatizado.

O que acontece com o ponto 4, quando falamos de consultoria em situações conflitivas? Aqui aparecem muitas situações dilemáticas: ser negociadores ou “arranjadores” ou delinear uma alternativa que conduza à transformação. Poder extrair experiência na condução dos conflitos convertê-los em fonte de desenvolvimento pessoal em vez de “obstáculos” ou “inconvenientes”. A intermediação externa pura do consultor que “negocia”

entre as partes soluciona o problema circunstancialmente, mas não deixa rastro na aprendizagem (Bello, 1997). Ensinar a conduzir conflitos é uma forma concreta de exercer um tipo de educação no trabalho, tão valiosa como a capacitação ou treinamento técnicos.

Passos da intervenção

Como dissemos no início, os sintomas são os motivadores da consulta, quando fracassam os mecanismos repressivos da expressão do conflito, geralmente consistentes em mudanças ou recolocação do pessoal, quando não simplesmente na eliminação de alguma das partes em pugna. A filosofia que subjaz nas mudanças de pessoal é de “morto o cão acabou-se a raiva”. Mas as causas do conflito subsistem. A tendência é personalizar o conflito, atribuindo as causas às características pessoais dos participantes no mesmo. Trata-se de uma “psicologização” apressada.

Achamos que, quando a instituição não pode resolver em nível global aqueles aspectos que produzem conflitos, estes convertem-se em problemas inter-grupais, em que predomina a luta pelas partes do poder. Se tampouco pode-se resolver o problema entre grupos, os conflitos adquirem a categoria de “interpessoais”. Trata-se de uma degradação de níveis (Winkler, 1983). Uma vez estabelecidas as lutas no terreno interpessoal, é muito difícil resgatar as suas raízes, e a solução se dá por via das eliminações, ou de uma convivência forçada com o inimigo. Quando somos requeridos para intervir como consultores neste tipo de situação, colocamos os seguintes passos:

- 1.- Diagnóstico do clima organizacional. Geralmente é conveniente começar com entrevistas individuais, se a equipe de profissionais não é muito grande. Uma vez detectados os aspectos principais, efetuam-se reuniões de grupos homogêneos hierarquicamente: gerentes com gerentes, diretores com diretores, supervisores com supervisores, etc. As reuniões onde participam chefes e subordinados resultam improdutivas, já que nenhum dos níveis “abre-se” ante os outros, por medo do desprestígio ou das reprimendas posteriores.
- 2.- Nestas reuniões trabalha-se com diferentes técnicas dramáticas: esculturas, o álbum de fotos da empresa, representação de um dia de trabalho “normal”, representação de uma situação de urgência. Em poucas horas pode-se “ver” e detectar os complexos mecanismos da trama institucional e grupal. Estas reuniões psicodramáticas dão mais material para o diagnóstico que muitas entrevistas e pesquisas.

- 3.- As conclusões deste diagnóstico são revisadas por cada grupo onde se geraram os dados. Pela nossa parte, temos o compromisso de manter o segredo profissional. Cada um dos grupos tem direito a “vetar” certos aspectos do informe da consultoria. Esses “vetos” dão-se quando existe o temor de que certos conceitos vertidos no grupo possam produzir represálias por parte dos superiores. Geralmente são poucos os pontos suprimidos.
- 4.- O informe diagnóstico expressa os pontos conflitivos, mas em forma geral e sem pessoalizar quem disse tal coisa.
- 5.- Complementa-se com sugestões para continuar o trabalho com base na perspectiva de que, ampliando a participação de todos, vai se potenciar a inteligência para superar os aspectos conflitivos que produziram a demanda da consultoria.
- 6.- Estes seguimentos consistem em reuniões grupais mensais, e uma vez esclarecidos em cada grupo sobre os seus próprios requerimentos, fazem-se reuniões com todos os níveis; geralmente estas são semestrais. Cada grupo prepara, de maneira criativa, as suas palestras para estas reuniões. Inclusive os níveis menos culturizados da Empresa levam colagens ou pequenas representações teatrais que mostram a sua evolução desde que começou o trabalho, assim como as redes de comunicação que se estabeleceram e as que faltam desenvolver.

Dentro dos procedimentos que utilizamos durante o transcurso do processo, o Teste Sociométrico de Moreno é um instrumento valioso, já que permite uma avaliação qualitativa e quantitativa do funcionamento de cada grupo de pares, e tem a vantagem de não ser unicamente de diagnóstico, visto que também produz modificações nas relações dos integrantes. Nenhum grupo fica igual depois da realização do Teste.

Vicissitudes

Nem sempre realiza-se este transcurso. Promover a participação de um maior número de pessoas na solução dos problemas implica aumentar o poder dos grupos, e diminuir a sensação de poder de quem acumula tanto a tomada de decisões quanto o controle dos movimentos e procedimentos. Dizemos sensação, já que se trata de uma falsa ilusão de poder. O fato comprovável é que a divisão de responsabilidades e deveres não só aumenta a inteligência e a eficiência, mas que também permite aos “acumuladores” ou donos do “know how” ser mais eficientes nas suas funções específicas. O que mais observamos nestes protótipos é Diretores no papel de Gerentes, Gerentes no papel de Supervisores, etc.

A participação dos grupos, transformando-se em autênticas equipes, poderia liberar e levar a superar, em muitos aspectos, as suas próprias aspirações. O obstáculo mais difícil aqui é o temor à perda do poder. Isso pode levar à sabotagem, desde os níveis diretivos e gerenciais até a atividade de incremento da participação. Sem ela, muitas vezes, a nossa intervenção termina na etapa diagnóstica. Outra vicissitude é que, uma vez começado um processo de reflexão por grupos, chega um momento em que se deixa de “lançar culpas” aos outros setores, e entra-se no terreno de assumir a responsabilidade de muitas das situações das quais se queixam. Aqui pode dar-se outro momento decisivo, que pode ser o último da intervenção: assumir a responsabilidade é uma verdadeira postulação contra-cultural na Empresa. Neste sentido, os “círculos de qualidade” que tiveram tanto êxito no Japão, e pouco êxito no Ocidente, tiveram a virtude de incrementar a inteligência grupal, mas evitando a abordagem dos conflitos. É aqui que nos encontramos com o dilema da intervenção psicodramática: é impossível envolver-se nesta metodologia e evitar a confrontação com verdades, apesar de que estas sejam parciais. Moreno definiu o psicodrama como o método que permite chegar à verdade da alma por meio da ação (Moreno, 1975).

Apesar de que temos que considerar que não se trata de grupos terapêuticos, que não é violentada a privacidade de cada participante, de todos modos produz-se um fenômeno de “abertura”, e, em muitos casos, de conexão emocional, que resulta insuportável para muitos, acostumados a conduzir-se no terreno do “objetivo” ou “racional”. É importante esclarecer que os recursos psicodramáticos são utilizados assistindo-se a cenas, imagens, fotos, esculturas, improvisações teatrais. Nelas podem-se visualizar rapidamente a situação e os envoltimentos na situação, mas sempre desde a análise do rol (papel) que desempenha cada um. A análise do papel e da forma ou estilo do seu desempenho, seja este um papel alto, mediano ou baixo, na estrutura hierárquica, não só produz esclarecimento sobre muitas das vicissitudes no seu exercício, como também dá lugar a que se abra um leque de alternativas diferentes que não tinham sido pensadas antes. Se podem surgir condutas espontâneas durante o trabalho psicodramático, também poderão surgir condutas novas e criativas para resolver velhas situações conflituosas; como no funcionamento das famílias, o problema é a pobreza das alternativas de solução e a repetição estereotipada de condutas que mantêm estancados historicamente conflitos de autoridade, de poder, de apego aos procedimentos, de rivalidade pelo prestígio interno, etc.

Mas a causa do grande poder de convocação que tem o psicodrama podemos observar muitas vezes, ao analisar dramaticamente um papel social, quando aparecem emoções incontroláveis que nos dão a pauta de que subjazem

formas de desempenho de papéis familiares ou fundantes, sobre as quais se estruturaram estes papéis sociais. Uma sensação de raiva ou impotência frente a uma figura importante da instituição pode ser o sintoma de que este vínculo está fortemente influenciado pela transferência de uma relação com alguma figura parental ou fraterna, ou também filial (muitos líderes revivem nas condutas dos seus subordinados problemas não resolvidos com os seus filhos), esta “sobreposta” à cena atual (Kasuga, 1991).

E aqui é onde marcamos a diferença entre grupo empresarial ou institucional e grupo terapêutico. Neste último, ao aparecerem as emoções, surge a possibilidade de ir a cenas regressivas da vida do protagonista. Pode-se fazer a “catarse da integração” moreniana. O que em psicodrama clínico denomina-se “ir à cena regressiva”. Pelo caminho para trás, até o passado, pelo encontro com as figuras da infância, pela “limpeza de papéis” que se efetua lá, o psicodrama permite uma mudança transcendental: a história não pode voltar a ser vivida, mas podemos reparar o seu significado traumático.

Nas situações de intervenção no trabalho, não fazemos este caminho. Como dissemos antes, seria violatório da privacidade, da vida íntima dos protagonistas. O fato de que muitos psicodramatistas improvisados ou com uma preparação insuficiente tenham-se deixado tentar pela fascinação das cenas regressivas tem sido a causa de que o psicodrama tenha se desprestigiado em muitos meios laborais e educativos, e que se rechace o recurso por considerá-lo perigoso e impertinente.

Trabalhamos a cena atual, promovemos o ensaio de alternativas de conduta, ajudamos a que se incremente a inteligência grupal na procura dessas alternativas, mas sempre em relação ao futuro, em relação ao dever institucional e ao desempenho dos papéis. Este enquadramento é o mesmo que aquele do Grupo Operativo de Pichón Rivière: enquanto que no grupo terapêutico predominam os movimentos ao passado, no grupo operativo e no psicodrama na Empresa, o movimento é prospectivo. O que estamos vendo hoje é um ensaio do que vamos fazer amanhã, e não vamos indagar aqui as “causas” pretéritas que conduziram a esta forma de desempenho do papel (Winkler, 1990).

Referências Bibliográficas

- BELLO, M. C. *El psicodrama en el manejo y resolución de conflictos*. México: Escuela Mexicana de Psicodrama, 1997.
- FREUD, S. *Obras Completas. Cap. XV-XVI*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1948, p. 1191-1198.

- KASUGA, H. *Círculos de calidad*, Mexico: Terra firme, 1991.
- MORENO, J. L. *Psicodrama*. Buenos Aires: Hormé, 1987, p. 309-315.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. *Del Psicoanálisis a la psicología social: técnica de los grupos operativos*. Buenos Aires: Galerna, 1977, p. 259-277.
- WINKLER, J. Autoridad y autoritarismo en los grupos e instituciones, *Revista Crítica*, México: Universidade Autónoma de Puebla, 1983.
- WINKLER, J. El grupo operativo em la formación universitária del psicólogo clínico. Universidade de Paris 7, Francia, 1990. (*Tesis de Doctorado*).
- WINKLER, J. La empresa tras bambalinas. *Revista Expansión* 24(604):131-139. México: 1992.

Resumo

Neste artigo analisa-se o papel do psicodramatista na empresa. A partir da definição do psicodrama como a ciência dos vínculos, investiga-se a demanda das instituições e os modos como o psicodrama pode inserir-se num processo de ajuda. São descritos ainda os principais modos de ação do psicodramatista na empresa e apontadas suas vicissitudes e limitações. Conclui-se que o psicodrama se presta a tarefas relacionadas à capacitação, aos treinamentos, à instrução, à resolução de conflitos e à integração de equipes de trabalho.

Palavras-Chave: Psicodrama, Psicodrama nas Empresas, Educação, Resolução de conflitos.

Abstract

This paper analyses the psychodramatist's role at the organization. Psychodrama is defined as the science of the relationships. It was investigate the organizations' claims and the psychodramatist's performance in the process of help. The main psychodramatists' ways of action are described. Its concludes that psychodrama can be used in training, education for work, instruction, management of conflicts and creation of works' groups.

Key words: Psychodrama, Psychodrama in organizations, Education, management of conflicts.