

Adaptação individual nas organizações e a possibilidade de intervenção pelo psicodrama pedagógico

IVAN FORTUNATO*

Resumo: O presente artigo objetiva promover uma sistematização teórica a partir da hipótese de que é possível alavancar a adaptação de um indivíduo em uma nova organização e/ou uma nova equipe. Acredita-se que, a partir do referencial de desenvolvimento humano proposto pela teoria sociodramática de Jacob Levy Moreno, que investiga o sujeito a partir de suas relações, isto é, na ação, a organização formal possui mecanismos para promover a adaptação do indivíduo. Assim, trata-se de um ensaio teórico que colima compartilhar a teoria e a prática do Psicodrama organizacional enquanto metodologia de pesquisa qualitativa e ferramenta para promoção da integração indivíduo-empresa, e conclui que o Psicodrama é uma ferramenta capaz de promover a integração do indivíduo com a organização e com sua equipe, mas não é única e autoritariamente capaz de solucionar os problemas de inadaptabilidade nas organizações, devendo ser combinada com outras estratégias de gestão de pessoas.

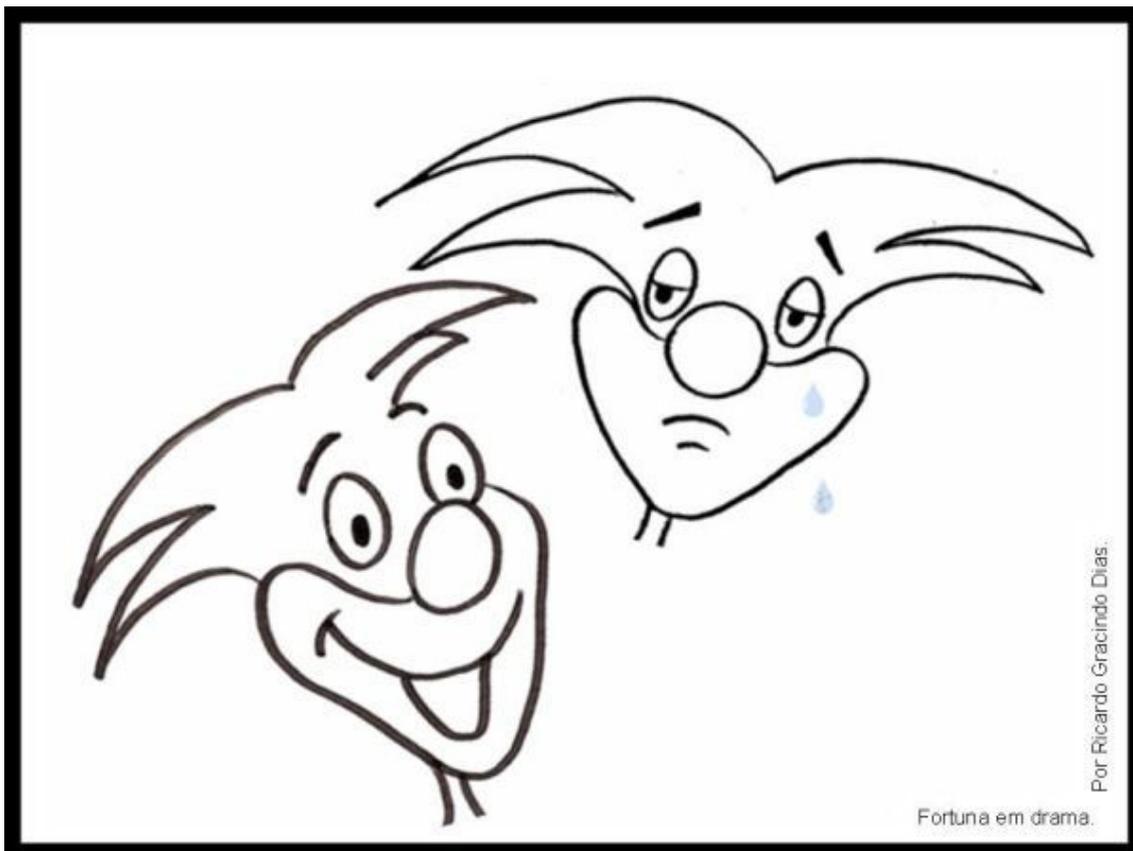
Palavras-chave: Psicodrama. Administração de Recursos Humanos. Gestão de pessoas. Adaptação individual. Matriz de identidade.

Abstract: From the hypothesis that it is possible to lever one's adjustment process toward a new organization and or a new team. After four years of *in loco* observation and several psychodrama sections conducted inside quite a lot of organizations, the author drives for a theoretical systematization, believing that from the sociodramatical human development theory established by Jacob Levy Moreno the formal organization has instruments to promote one's adjustment. Thus, this paper is an essay about the theory and practice of organizational psychodrama as a qualitative research methodology as well as a tool for developing the individual-organization adjustment. In conclusion, the author considers that the psychodrama as a tool is very helpful in terms of promoting employees adjustment to the very same organization and their work team, but it is not to be used isolated and other people management strategies should be combined in order to solve the problem of non-adjustment.

Key words: Psychodrama; Human Resource Management; People management; Individual adjustment; Identity matrix.



* **IVAN FORTUNATO** é Pedagogo. Mestre em Comunicação. Psicodramatista (Potenciar/Febrap). Doutorando em Geografia (IGCE/Unesp). Doutorando em Educação (PPGE/Uninove). Contato: ivanft@yahoo.com.br



Introdução

Tornou-se senso comum afirmar que a preocupação com a qualidade de vida e motivação no trabalho é necessária porque o indivíduo passa, pelo menos, cinquenta por cento do seu tempo de vigília no emprego. Ademais, muito tem se discutido nas organizações sobre a importância do *gerenciamento de recursos humanos*¹ como fator decisivo de competitividade. É o que explica Chiavenato (2005, p. 4): “para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando [...]. Em vez de investirem nos produtos e

¹ Chiavenato e muitos outros utilizam a conceituação de *gestão de pessoas*. Trabalho com a noção de Gerenciamento ou Gestão de Recursos Humanos, porque a lógica mercantil das organizações opera com essa conceituação: funcionários representam custos e/ou oportunidade de ganhos – logo, recursos.

serviços [...] estão investindo nas pessoas que entendem deles [produtos e serviços]”.

Essa nova lógica de investimentos – com foco nas pessoas – pode se beneficiar das teorias da motivação² para o trabalho (hierarquia das necessidades de Maslow, X e Y de McGregor, Z de Ourich, fatores motivacionais/fatores higiênicos de Herzberg, dentre outras) que, grosso modo, concluem que salários, benefícios e remuneração variável (esta, muito comum nas equipes de vendas e, recentemente, nos departamentos administrativos) são fatores para a manutenção do empregado na função e no nível esperado de seu desempenho,

² Diversos trabalhos foram publicados abordando o tema *motivação no trabalho*. Ao leitor interessado, sugiro a leitura de Davis & Newstrom (1992) e Bergamini & Coda (1997).

enquanto que fatores intangíveis, como satisfação com a tarefa, possibilidade de carreira e aquisição de conhecimentos – dentre outros –, possibilitam desempenho acima do nível esperado, logo, melhores resultados para a organização.

A organização deve considerar, porém, que tais investimentos – ainda que necessários para redução de *turnover* (fluxo de contratações e demissões de uma organização) e motivação para o desempenho –, podem não trazer o retorno esperado; isso porque o indivíduo vivencia na organização, enquanto funcionário, o que Chris Argyres (1969, p. 81) chama de incongruência: para o autor, a organização formal tende a inibir, ou até mesmo bloquear, a auto-realização do indivíduo.

Como resultado dessa incongruência, Argyres (1969, p. 81), explica que o indivíduo (funcionário) experimenta “frustrações, conflito, malogro e curta perspectiva temporal”, e esses sentimentos, por sua vez, resultam em comportamentos diversos na tentativa de adaptar-se à organização e/ou sua equipe, cujos efeitos podem até ser nocivos ao ambiente e à produção. Comportamentos, explica, que variam entre: 1. deixar a organização (e ampliar-se o *turnover*), 2. adaptar-se pela defesa (deformação de fatos, negação de atitudes e conseqüentes conflitos negativos), 3. ficar e manter-se apático (reduzindo seu desempenho, logo sua produtividade) e, 4. sabotar a produção, no sentido de cometer falhas. No entanto, é possível que, na busca pela adaptação, o funcionário dedique-se ao trabalho e apresente desempenho superior ao esperado.

Fato é que toda e qualquer iniciativa organizacional, designada para promover a adaptação individual (mais

conhecida como motivação), há de considerar a complexidade de significados do trabalho para o trabalhador. Kanaane (1995, p. 15), citando Friedmann, explica que o trabalho assume cinco aspectos: técnico (local de trabalho), fisiológico (fadiga, *stress*), moral (satisfação), social (relações internas e externas) e econômico (remuneração). Cada um dos cinco aspectos do trabalho de Friedmann é essencial para adaptação, logo, não basta satisfazer um único aspecto, mas todos. Este presente artigo é parte de uma pesquisa que procura analisar essa complexidade apontada por Kanaane. Em outro momento (FORTUNATO, 2011), a satisfação foi discutida à luz da filosofia de Albert Camus.

Aqui, a partir do referencial de desenvolvimento humano proposto pela teoria psicodramática de Jacob Levy Moreno (1975a), que investiga o sujeito em suas relações sociais, isto é, na ação, acredita-se a organização formal possui mecanismos para promover a adaptação do indivíduo. O presente artigo objetiva promover uma sistematização teórica a partir da hipótese de que é possível alavancar a adaptação de um indivíduo em uma nova organização e/ou uma nova equipe. Trata-se de um ensaio teórico que colima compartilhar a teoria e a prática do Psicodrama Organizacional enquanto metodologia de pesquisa qualitativa e ferramenta para promoção da adaptação indivíduo-empresa, em específico no aspecto social do trabalho (cf. conceituação de Kanaane, 1995).

Material e métodos

O Psicodrama foi selecionado não apenas enquanto base teórica, mas como metodologia para a pesquisa porque, como nos explica Brito (2006, p. 39), permite “transitar entre os números, as

palavras, os silêncios e os movimentos, sem ignorar as posições estáticas e as expressões gráficas”. Isto revela que a pesquisa pelo Psicodrama possibilita a leitura do *ser humano* em todas as suas idiossincrasias, e não somente como um *objeto de pesquisa*, que precisa ser limitado a partir de um recorte teórico.

A metodologia da pesquisa pelo Psicodrama se configura além da coleta de dados pela ação. Com isso ressalta-se que Psicodrama não se faz somente debruçando-se sobre os livros, mas pela ação, e sua conseqüente reflexão, sem a qual seu propósito se esvazia e todo o trabalho do protagonista (quem mais atua) e do diretor (quem mais provoca a ação) se perde nas centenas de milhares de significações possíveis.

Qualifica-se a pesquisa psicodramática pela utilização do referencial teórico Moreniano³, dos seus instrumentos básicos: palco⁴, diretor⁵, ego-auxiliar⁶, protagonista⁷ e platéia⁸; e de todas as suas fases: aquecimento inespecífico e específico, cena e compartilhamento. Esse conjunto de fatores, afirma Brito (2006, p. 45), “permitem que o pesquisador seja dinâmico em sua

interação com a pessoa ou grupo pesquisado e ofereça múltiplas possibilidades de expressão simultânea”.

Psicodrama: desenvolvimento individual e desenvolvimento de grupos

A maturação de um indivíduo em um grupo é análoga ao desenvolvimento do indivíduo e pode ser observada em fases, cujo conjunto, Moreno (1975a) chama de *matriz de identidade*. Neste trabalho, discute-se a *adaptação individual* (cf. ARGYRES, 1969) nas organizações, a partir do desenvolvimento da *matriz de identidade* proposta por Moreno (1975a), e a utilização do Psicodrama enquanto ferramenta de apoio na maturação individual e coletiva. O objetivo é facilitar o ajustamento de um novo funcionário dentro de uma nova função, em um novo ambiente e/ou com pessoas novas.

Desde sua *premier*, em abril de 1921 – na qual Moreno (1975a) colocou no palco um trono vazio e uma coroa, convidando as pessoas da platéia a sentarem-se e representarem uma personagem: um chefe, numa sociedade anárquica e abandonada após ter sido derrotada (WIDLÖCHER, 1970, p. 7) –, o Psicodrama vem evoluindo e ampliando seu campo de atuação. Exemplos de sua evolução: o Psicodrama Triádico (SCHUTZENBERGER; WEIL, 1977), o Psicodrama Pedagógico (ROMAÑA, 1984), o Psicodrama Psicanalítico (KESTEMBERG; JEAMMET, 1989), o Psicodrama Bipessoal (CUKIER, 1992), o Psicodrama Estratégico (WILLIAMS, 1994) e o Psicodrama Pedagógico Organizacional de Drummond e Souza (2008).

³ Moreniano refere-se à teoria sociodramática de Jacob Levy Moreno.

⁴ Palco é o espaço onde acontece a sessão de psicodrama, pode ser uma sala de reuniões, um anfiteatro, e até o próprio local de trabalho.

⁵ Diretor é o psicodramatista que *orienta* os acontecimentos da cena.

⁶ Indivíduo que coopera com o andamento da cena, cujas funções são três: ator, isto é, representar os papéis exigidos pelo protagonista; agente terapêutico e investigador social (Cukier, 1992, p.19-20).

⁷ Indivíduo que *conduz* a cena. No psicodrama, o protagonista surge durante o aquecimento, e sua motivação é a que, no momento, mais interessa ao grupo.

⁸ A platéia é formada pelos indivíduos que assistem à cena, mas não atuam. No psicodrama, a platéia tem função indispensável, que é a de *compartilhar*, com o protagonista e com a própria platéia, após a cena.

Essa evolução do Psicodrama trouxe-lhe inúmeras aplicações, que superam a noção original de psiquiatria e catarse de integração⁹, estendendo-se, como expressa Pierre Weil (1967, p. 21), a “praticamente a todos os campos em que existam problemas de relações humanas e de comunicação”. É utilizado em organizações como elemento de educação e recuperação relacional, talvez porque, como afirmou Weil (1976, p. 17) “de todas as técnicas e métodos de redução de tensões, talvez seja ainda o Psicodrama o mais interessante e eficaz, por atingir ao mesmo tempo tensões individuais e de grupo, e lidar com elas”.

A teoria de Moreno (1975a) sobre *matriz de identidade*, que explica o desenvolvimento psicossocial da criança, foi aplicada por Drummond e Souza (2008, p. 28) no desenvolvimento dos grupos organizacionais, porque, explicam as autoras: “assim como o indivíduo tem sua matriz, o grupo também a possui, são respostas aprendidas e desenvolvidas no cotidiano”.

Gonçalves *et al* (1988) e Wechsler (1998) concordam que, para se compreender o processo de desenvolvimento, é preciso o entendimento *a priori* do conceito de matriz de identidade. As fases da matriz se estabelecem a partir de três elementos: (i.) uma resposta dada em (ii.) um determinado local (*locus*), (iii.) realizada de determinada maneira (*status nascendi*). Com isso, Moreno (1975a) quer dizer que há um sujeito que age, em determinado contexto, de determinada forma. O que se dá neste

conjunto, por sua vez, marca esse indivíduo, que passa a agir lastreado por essa matriz. Até que uma nova resposta, em determinado local, gere um novo *status nascendi*. O indivíduo amadurece quando a nova matriz estabelecida alcança um estágio superior no desenvolvimento de identidade.

Wechsler (1988, p. 32) explica que Moreno “divide a matriz de identidade em três partes, propondo cinco fases”. Fonseca (*apud* WECHSLER, 1998, p. 50-51) desdobra as cinco fases da matriz de identidade em dez, enquanto Gonçalves *et al* (1988) explicam que Moreno descreve a matriz em cinco etapas para depois resumi-la em apenas três. Nesse artigo manteve-se a divisão originalmente proposta por Jacob Moreno (1975a), em cinco fases. Essas fases são detalhadas na pesquisa de Drummond e Souza (2008, p. 29-31), ao relacionar as fases de desenvolvimento de Moreno com as fases de maturação de um grupo. Importante ressaltar que, independentemente da quantidade de fases teoricamente trabalhada, a matriz de identidade se completa quando o indivíduo apresenta a capacidade de inverter papéis com o outro. Inverter papéis no sentido sociodramático, ou seja, de perceber e sentir as situações e relações pela ótica do outro. Vamos às fases.

Matriz de identidade organizacional

Para compreender as etapas de desenvolvimento de um grupo organizacional, Drummond e Souza (2008) tecem interessante analogia entre o desenvolvimento individual da matriz de identidade (MORENO, 1975a), com o amadurecimento de uma equipe de trabalho nas organizações. As autoras chamam as equipes de *grupo*, e seu trabalho, ainda que contextualizado para as organizações, pode ser adaptado para qualquer *locus* de convivência coletiva:

⁹ O Psicodrama surgiu na psiquiatria para o tratamento de indivíduos e grupos. Para compreender sua origem, remeto o leitor ao livro “Psicodrama”, escrito pelo seu criador, J. L. Moreno (1975), páginas 23 a 69.

escolas, agremiações, ONGs, e assim por diante.

O primeiro estágio do desenvolvimento da matriz de identidade é a **fase da indiferenciação**. Nesta fase, o ser humano não consegue se distinguir das outras pessoas e objetos, ou seja, criança e mundo formam uma “massa informe sem contornos” (TÁVORA, 2002, p. 124). Em analogia, Drummond e Souza (2008, p. 29) explicam que o grupo, quando está na fase de indiferenciação, encontra-se no *caos*, isto é, nesta etapa, não conhece suas “expectativas e necessidades de referenciais”. Há uma emoção básica para cada estágio, e a que impera na fase do caos é o medo, principalmente do desconhecido. Esta fase é também chamada de duplo, porque há a necessidade de que *alguém*¹⁰ para desempenhar inúmeras tarefas vitais: a criança precisa ser alimentada e limpa; o grupo carece de instruções para iniciar suas atividades, e instruções para cada atividade.

O segundo estágio é a **fase do reconhecimento do eu** (WECHSLER, 1998). A maturação permite que a criança, a partir dos limites de seu próprio corpo, da visão de sua imagem refletida no espelho e das sensações produzidas pelos demais órgãos dos sentidos, compreenda que EU e TU¹¹ são *coisas* diferentes – ou seja, aquela massa sem contornos da primeira etapa, passa a ganhar formas. No grupo, essa fase de reconhecer-se é a **fase do estranhamento**, momento no qual “aparecem dúvidas, desconfianças, resistências e questionamentos”

¹⁰ O termo *alguém* se refere à figura do Ego-Auxiliar.

¹¹ Para uma compreensão mais profunda sobre a relação EU-TU indicamos a leitura da obra de mesmo nome de Martin Buber, São Paulo: Centauro, 2006.

(DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 29). Nesta fase, os indivíduos do grupo começam a compreender que há necessidades individuais, mas também coletivas e, às vezes, há um embate entre os interesses particulares com os interesses coletivos. Essa fase também pode ser chamada de **espelho**, onde um indivíduo se vê e se reconhece no outro. Drummond e Souza (2008) caracterizam a raiva como emoção básica dessa fase – o *outro não sou eu, e quer coisas diferentes de mim*.

No estágio seguinte, o outro começa a ser diferenciado do eu, ou seja, começa a ser percebido como alguém que age e reage de maneira própria, diferente do eu. Esta fase leva o nome de **reconhecimento do tu**, no caso do desenvolvimento da criança; e **fase da diferenciação**, no contexto grupal. Nesse momento, surgem no grupo, a partir das reflexões (que se tornam mais profundas) e da busca pela emancipação e espontaneidade¹², a compreensão e a percepção sistêmica (o grupo todo). A emoção básica percebida nessa fase do grupo é a tristeza, caracterizada pela separação do outro (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 30).

Depois de se diferenciar do outro, a criança começa a experimentar o papel deste outro de forma automatizada, imitando seu comportamento, como se estivesse se preparando para trocar de lugar com ele; essa é a quarta fase, ou **fase de pré-inversão** (TÁVORA, 2002). O que é observável no grupo, nessa **fase do jogo** (ou da interpolação), é a “experimentação de novas respostas, da imitação, descobrimento do novo, empolgação” (DRUMMOND; SOUZA,

¹² Segundo Pierre Weil (1967), Moreno compreende a espontaneidade como a capacidade de dar resposta adequada a cada situação, em cada momento que nos encontramos.

2008, p. 30). A emoção básica é a alegria, das descobertas, das novas possibilidades.

Finalmente, após experimentar o comportamento do outro, o indivíduo não apenas percebe como também compreende que cada indivíduo tem sua existência própria e idiossincrática. É a **fase de inversão de papéis**. Zerka Moreno¹³ (1975b, p. 62) esclarece que: “a inversão de papéis com todos os indivíduos e objetos no seu universo social parece [...] uma necessidade indispensável para o estabelecimento de uma comunidade”.

Ao chegar nesta quinta (e última) fase, a criança já é capaz de se colocar no lugar do outro, indicando maturidade emocional suficiente para sentir o que o outro sentiria nas diversas experiências (TAVORA, 2002). No contexto grupal encontramos “inovação, evolução, criação própria, segurança e domínio de si mesmo” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 31). Neste estágio, a emoção básica é o afeto do grupo pelo grupo, que entende suas necessidades e as atende através de ações de ajuda mútua.

Pela matriz de identidade organizacional, entende-se que a almejada adaptação individual depende não apenas de *motivação interna* ou da intenção de adaptar-se de um funcionário, mas do desenvolvimento de toda equipe de trabalho. A organização interessada na boa gestão de seus funcionários precisa estar atenta a este fato e criar ações que desencadeiem a maturação dos seus grupos. Tais ações devem ser consistentes, constantes e persistentes. Isso porque as fases de desenvolvimento não são estáticas,

conforme explicam Drummond e Souza (2008, p. 49): “assim que algo novo surge, elas recomeçam”. Com isso, as autoras revelam que alterações no ambiente corporativo, tais como demissão, contratação, promoção salarial, novo processo de trabalho, novo produto, e assim por diante, podem desestruturar a maturação de um grupo, e instalar o medo, a raiva ou a tristeza. Ou seja, remeter o grupo a fases de não-cooperação.

Daí a importância do constante diagnóstico organizacional, em busca da fase em que o grupo se encontra. A proposta aqui é a utilização do que Drummond e Souza (2008) chamam de Psicodrama Pedagógico Organizacional: trata-se de importante ferramenta para análise e intervenção no desenvolvimento de equipes e, conseqüentemente, maior probabilidade de adaptação individual.

Adaptação individual pelo Psicodrama Pedagógico Organizacional

Uma sessão psicodramática¹⁴ inicia-se pelo **aquecimento inespecífico**, caracterizado por Cukier (1992, p. 31) como a fase que tem por objetivo situar os sujeitos na sessão, “focando sua atenção em si mesmo e aquietando suas resistências em adentrar no novo que toda sessão traz”. Em seguida, quando o grupo já se encontra *mais à vontade* – com o diretor e com os pares –, pode-se entrar no **aquecimento específico** que, segundo Fonseca Filho (1984, p. 12), é a etapa da sessão que “corresponde ao encontro do diretor com o protagonista, quando são preparadas as cenas a serem dramatizadas”. É no aquecimento específico que surgem o tema e o protagonista, ao mesmo tempo em que

¹³ Zerka foi esposa de Jacob Moreno, e com ele trabalhou por muitos anos. Zerka aprofundou na questão de Psicodrama para Crianças.

¹⁴ Nas organizações, a sessão psicodramática é sempre conduzida em grupo.

as atividades o ajudam a prepará-lo para o momento de maior movimento da sessão, que é a **cena**, também chamada de jogo ou dramatização.

Naffah Neto (1979, p. 23) explica que a dramatização “tem por finalidade levar o indivíduo a uma expressão espontânea e criativa, que possibilite a recriação dos papéis rigidamente desempenhados na situação real, análoga à da representação”. Essa expressão espontânea a que se refere o autor permite, ainda segundo Naffah Neto (*ibidem*), ao indivíduo situar-se de uma nova maneira frente à realidade, “colocando a imaginação e a criatividade a serviço da realidade concreta com a qual o indivíduo se defronta, é que vai possibilitar uma reordenação ou reorganização da experiência do indivíduo”.

A fase que segue a cena (jogo), e que encerra a sessão, é a fase de **compartilhar**. Nesta fase, os participantes partilham seus aspectos individuais a partir da dramatização. Neste momento, explica Fonseca Filho (1984, p. 13), o grupo “comenta, discute e analisa baseado no que viu e sentiu”, e representa, ao processo de maturação, de catarse e/ou de educação, o momento mais intenso, em termos de emoção e de aprendizado.

A proposta de Drummond e Souza (2008) é baseada na estrutura original das sessões psicodramáticas de Moreno, porém adaptadas para a realidade organizacional. As autoras propõem as seguintes etapas para uma sessão de Psicodrama Pedagógico Organizacional: 1) diagnosticar em qual fase da matriz de identidade o grupo se encontra, a partir de um jogo dramático de auto-apresentação, 2) aplicar jogos dramáticos com base no que o grupo trouxe na atividade diagnóstica, 3) compartilhar a dramatização e, 4)

construir uma *saída saudável* através da elaboração de um plano de trabalho com objetivo, data e hora marcados.

O grupo organizacional é aquecido a partir de um jogo dramático¹⁵ de auto-apresentação. Essa fase, pelo conteúdo das apresentações, mas principalmente pelas emoções expressas ou veladas dos participantes, possibilita o diagnóstico do grupo de acordo com a fase da matriz e, assim, prepara a etapa seguinte da sessão, que é a dramatização, ou cena. No Psicodrama Pedagógico Organizacional, a cena constrói-se a partir de um jogo dramático, proposto de acordo com a fase do grupo, e o objetivo da cena é possibilitar que o próprio grupo identifique seu momento (fase da matriz) e, mais importante, se sensibilize para o planejamento de ações para sua própria maturação.

É na fase de compartilhar, que esse planejamento se consolida. Drummond e Souza (2008, p. 29) explicam que “o resultado das três primeiras etapas precisa ser transferido para o contexto social” que vive o próprio grupo. Ou seja, cria-se um plano de ação com metas, cronograma e avaliações, pertinentes ao desenvolvimento do próprio grupo na e para a organização. É um plano conjunto de amadurecimento, que contém elementos coletivos e individuais.

Considerações finais

O investimento no homem enquanto ser humano é recente nas organizações: data da transição de *homem-extensão-da-máquina* para *homem-ser-pensante-e-criativo*, capaz de solucionar os problemas e/ou produzir as inovações

¹⁵ Há excelentes exemplos de jogos que podem ser aplicados com o propósito de aquecimento nos livros *100 jogos para grupos*, de Ronald Yozo (1996) e *Jogos para atores e não-atores*, de Augusto Boal (1998).

para a produtividade organizacional. Essa capacidade tem sido referida na literatura como *capital intelectual* e, de acordo com Dave Ulrich (2003), depende não apenas da competência do indivíduo, mas de seu comprometimento com a organização.

O comprometimento está intimamente ligado à adaptação. Na organização, a adaptação social de um indivíduo decorre de sua própria capacidade de inversão de papéis, bem como de seus pares e superiores. Aqui, foram apresentadas parte do cabedal teórico de Jacob Levy Moreno (1975a), e a contextualização de Drummond e Souza (2008) para o ambiente organizacional.

A partir da literatura abordada no artigo, pode-se inferir que o Psicodrama Pedagógico Organizacional, e a analogia que as autoras fazem entre maturação de grupos e as fases da matriz de identidade, torna-se importante instrumental teórico-prático para promover a adaptação do indivíduo à organização e sua integração com sua equipe de trabalho. Claro que não deve ser compreendido como uma solução mágica para os problemas de inadaptabilidade nas organizações. Especificamente, a prática do Psicodrama Organizacional requer um profissional qualificado, objetivos definidos, mas, principalmente, uma cultura organizacional que transparece uma filosofia de trabalho com foco em seu próprio desenvolvimento, isto é, no desenvolvimento das pessoas das quais depende para sobrevivência e lucros.

Ao fim e ao cabo, importante ressaltar que a aplicação isolada de um instrumento, sem o lastro de uma gama maior de ações voltadas para o gerenciamento dos recursos humanos, em toda sua complexidade, torna-se vazia em seus objetivos e pode, inclusive, ter efeito contrário,

suscitando nos indivíduo sentimentos de incongruência. E suas doravante implicações.

Referências

- ARGYRES, C. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOAL, A. **Jogos para atores e não-atores.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998
- BRITO, V. Um convite à pesquisa: epistemologia qualitativa e Psicodrama. *In: MONTEIRO, A. M.; MERENGUÉ, D.; BRITO, V. Pesquisa qualitativa e Psicodrama.* São Paulo: Ágora, 2006, p. 13-56.
- BUBER, M. **EU-TU.** São Paulo: Centauro, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Campus – Elsevier, 2005.
- CUKIER, R. **Psicodrama bipessoal: sua técnica, seu terapeuta e seu paciente.** São Paulo: Ágora, 1992.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUMMOND, J.; SOUZA, A. C. **Sociodrama nas organizações.** São Paulo: Ágora, 2008
- FONSECA FILHO, J. Psicodrama: breve histórico; resumo da teoria e da técnica. *In: MORENO, J. L.; ENNEIS, J. M. Hipnodrama e Psicodrama.* São Paulo: Summus Editorial, 1984.
- FORTUNATO, I. A filosofia de Albert Camus na gestão de pessoas: absurdo ou revolta na adaptação individual. **Espaço Acadêmico (UEM)**, Maringá, v. 10, n. 118, p. 67-73, 2011.
- GONÇALVES, C. S. *et al.* **Lições de Psicodrama.** São Paulo: Ágora, 1988.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem sumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1995.
- KESTEMBERG, E.; JEAMMET, P. **O Psicodrama psicanalítico.** Campinas, São Paulo: Papirus, 1989

MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1975a.

MORENO, Z. **Psicodrama de Crianças**. Petrópolis: Vozes, 1975b.

ROMAÑA, M. A. **Psicodrama pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1985.

SCHUTZENBERGER, A. A.; WEIL, P. **Psicodrama triádico**. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

TAVORA, M. T. Um modelo de supervisão clínica na formação do estudante de psicologia: a experiência da UFC. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 121-130, jan./jun, 2002.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

WECHSLER, M. P. F. **Relações entre afetividade e cognição**: de Moreno a Piaget. São Paulo: Annablume, 1998.

WEIL, P. **Psicodrama**. Rio de Janeiro: CEPA, 1967.

WILLIAMS, A. **Psicodrama Estratégico**: a técnica apaixonada. São Paulo: Ágora, 1994.

YOZO, R. Y. K. **100 jogos para grupos**. São Paulo: Ágora, 1996.