

Yvette Betty Datner

Consultora de empresas, psicodramatista-didata supervisora pela Sociedade de Psicodrama de São Paulo (SOPSP), pedagoga com pós-graduação em Ciências Sociais pela USP. Projetos e realizações: pesquisas de Clima, Comportamento Organizacional, Papel Profissional, Cartografia empresarial, Liderança e Gestão de Grupos. Autora do livro “Jogos para educação empresarial”.

Pesquisa de clima organizacional com psicodrama**Organizational climate survey based on psychodrama****RESUMO**

Trata-se de pesquisa de clima organizacional qualitativa com operários do setor de Produção de uma fábrica de médio porte na cidade de São Paulo, Brasil. O psicodrama como metodologia de pesquisa fundamenta-se na socionomia desenvolvida por Jacob Levy Moreno. O processo investigativo psicodramático utiliza métodos e técnicas da sociometria e da sociodinâmica, proporcionando a identificação, o estudo e a interpretação de fenômenos grupais e sociais que ocorrem no ambiente de trabalho em grupos com vínculos produtivos.

PALAVRAS-CHAVE

Pesquisa. Psicodrama organizacional. Socionomia. *Role-playing*. Grupo.

ABSTRACT

This is a qualitative research of organizational climate with laborers of the Production sector of a medium-sized industry in the city of São Paulo, Brazil. Psychodrama as research methodology bases on the socionomy developed by Jacob Levy Moreno. The psychodramatic research process uses sociometric and sociodynamic methods and techniques, providing the identification, study and interpretation of group and social phenomena that occur in the work environment in groups with productive bonds.

KEYWORDS

Research. Organizational psychodrama. Socionomy. *Role-playing*. Group.

INTRODUÇÃO

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, houve grande interesse de psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano. Os temas mais estudados na época eram: motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança. Os autores Roethlisberger, Elton Mayo, Kurt Lewin, Homans, Argyris e Herzberg foram as referências mais conhecidas nos estudos do comportamento humano no trabalho. Os Estados Unidos foram o palco desse furor de descobertas sobre o homem em seu ambiente de trabalho (CORRÊA, 2008).

No contexto turbulento desta década do século XXI, as condições e as formas do trabalho continuam com a ideologia do trabalho hierarquizado nas organizações, gerando fenômenos que nem sempre são percebidos e considerados importantes pelos gestores como alvos de estudos para propostas transformadoras do clima de trabalho. O clima de trabalho certamente gera variáveis condições individuais e grupais para produzir.

A pesquisa de clima organizacional é uma abordagem que oferece dados para melhorias, mudanças e transformações da organização – empresa. A pesquisa planejada com a metodologia do psicodrama (MONTEIRO; MERENGUE; BRITO, 2006) vai mais além, identificando a saúde organizacional resultante da qualidade da rede sociométrica das relações grupais, do papel profissional e dos papéis organizacionais nas diversas composições hierárquicas em empresas. Ela tem por base os seguintes conceitos que podem ser observados pela pesquisa *in situ*:

1. Papel e relação complementar (MORENO, 1975).
2. Rede de relações grupais e suas configurações baseadas na sociometria (MORENO, 1992).
3. Papel profissional e papel funcional distinguindo os espaços privado e público (DATNER, 2006).
4. Espontaneidade – criatividade (MORENO, 1975; MARTIN, 1996).

A pesquisa com psicodrama evidencia com clareza os fenômenos da vida organizacional, do papel social do trabalhador e da rede de relações complementares em suas subjetividades. Identifica os fenômenos evidentes e subjacentes de uma organização, entendendo suas conexões, seus vínculos produtivos e o papel dos atores do trabalho em suas complementaridades, bases para uma implementação posterior de projetos de transformações.

O psicodrama possui procedimentos que são seguidos para que a cada etapa os participantes possam expressar espontaneamente sua satisfação ou sua insatisfação, seus desejos, seus sonhos, seus projetos, suas frustrações, seus valores e suas crenças, enfim, sentimentos e percepções autênticos que percorrem seu dia a dia no trabalho, relacionados à organização em que estão inseridos como trabalhadores.

As pesquisas qualitativas são exploratórias, ou seja, estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea (CORRÊA, 2008).

OBJETIVO

Relatar o processo e os resultados de uma pesquisa de clima organizacional com psicodrama em uma empresa industrial. Nela, são descritas contradições protagonizadas

pelos atores-trabalhadores vivenciadas na área da Produção, tendo como pano de fundo a organização do trabalho hierarquizado, gerida conforme teorias e princípios de gestão e administração escolhidos por um ou mais proprietários do negócio.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa, alvo dessa pesquisa, apresentava diversas questões problemáticas referentes à administração e aos resultados de venda, de qualidade de seus produtos e conflitos nas relações entre as diversas hierarquias. Uma consultoria de gestão estava sugerindo a reorganização da empresa. O gerente de Produção havia se informado a respeito de pesquisa de clima organizacional e solicitou uma. Inicialmente, a diretoria e as gerências pensaram em uma pesquisa com formulários e questionários que deveriam ser respondidos individualmente. No entanto, uma proposta de realização de pesquisa de clima organizacional com psicodrama com grupos foi aceita, mas com pedidos de esclarecimentos, pois isso envolveria todo o universo da produção constituído de 72 operários, no horário de trabalho, na própria fábrica e em três turmas de 25 participantes. Com contrato assinado, formulou-se a seguinte pergunta: Quais são os fenômenos e os fatores que estão influenciando o setor da Produção – que recebe críticas negativas e culpa pela produção deficiente em termos do acabamento dos produtos –, dada a queixa de clientes referente à qualidade do produto final?

Considerando a estrutura e a hierarquia organizacional, o estilo de gestão e o desempenho das funções/cargos da organização, os papéis funcionais (DATNER, 2006) que são decorrentes das condições de trabalho oferecidas, um roteiro de pesquisa objetiva foi planejado considerando o tempo disponível de duas horas para a apresentação de cada grupo.

CAMPO DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada no local de trabalho com todos os operários de produção. Participaram da pesquisa todos os 72 trabalhadores da produção, em grupos de até 25 participantes com a duração de 2h30 para a apresentação de cada grupo.

A pesquisa foi realizada em duas manhãs (turno do dia) e em uma tarde (turno da noite).

A METODOLOGIA

Fundamentados na sociometria (MORENO, 1992) e na sociodinâmica (CUKIER, 2002) e em decorrência da articulação criada, é viável explorar a expressão genuína dos pensamentos, dos sentimentos e das emoções dos trabalhadores diante de fatores e fenômenos que marcam diversos eventos cotidianos da empresa onde trabalham, influenciando o clima do ambiente de trabalho. O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador implicado como instrumentos são fundamentais para uma pesquisa de clima organizacional com psicodrama. O pesquisador busca o significado

que as pessoas dão às coisas, à sua vida e ao seu trabalho. O psicodrama propicia a consistência necessária para novos desafios.

ROTEIRO DA PESQUISA

I. Aquecimento inespecífico

Apresentação da unidade funcional – diretor e ego-auxiliar e dos objetivos da reunião.

Cartografia empresarial (DATNER, 2006) – jogo corporativo que realiza um mapeamento sociométrico para observar a qualidade das relações expressas pela percepção dos trabalhadores quanto à empresa, às hierarquias, à autoridade e ao poder, com as comunicações corporal e verbal no espaço físico, disponível no centro da sala, delimitado representando a empresa com pontos de referência: entrada e saída (processo de fabricação). Cada um deveria colocar-se em pé no lugar em que representava como sentia que era visto pela empresa: sou visto, às vezes, não me veem.

Por observação e registro de entrevistas verbais individuais respondendo à pergunta: Por que você escolheu este lugar?

II. Dramatização - *role-playing*

Foram formados cinco subgrupos seguindo o critério de agrupar-se com quem se tinha menos convivência e não trabalhasse junto na mesma seção.

Senha: discutir o que vai bem e o que não vai bem na produção.

Cada equipe apresentou o resultado de sua discussão no palco psicodramático. A direção explorou o conteúdo e os papéis com as técnicas: solilóquio e a inversão de papéis.

A cada apresentação, as equipes foram solicitadas a verbalizar a respeito de suas percepções, validando a apresentação dos colegas ou ampliando considerações, e a criatividade se fazia viva com espontaneidade. Em todas as cinco apresentações, não houve somente a apresentação dramatizada, e sim estimulou o desdobramento e o aprofundamento de alguns pontos sensíveis. As principais informações visíveis pela dramatização foram: diferenças de tratamento, comportamentos da gerência, falta de relação de respeito e confiança, ofensas, acusações públicas, falta de elogios e reconhecimento, somente críticas negativas, humilhação, injustiças, preferências por alguns funcionários, roupas inadequadas, ambiente físico perigoso e malcuidado, iluminação e temperaturas inaceitáveis, perigos de acidentes, máquinas mal-calibradas, luvas que não protegem, indiferença quanto à segurança do operário.

Compartilhar

Espontaneamente, os trabalhadores expressaram a surpresa de suas competências em saber de forma coletiva o que se passava e que diversos sentimentos eram coletivos. Relataram que muitas vezes achavam que seu sentimento de menos-valia, desânimo ou raiva eram somente pessoal com culpa. Com a dramatização, passaram a se sentir que pertenciam àquela empresa e com poder para propor mudanças sem esperar que os “de cima” (referindo-se aos superiores hierárquicos) fizessem algo.

CONCLUSÃO

Pesquisar é o ponto de partida de todo projeto de psicodrama na empresa. Sem dúvidas, falar, ouvir, observar e conhecer a realidade *in situ* é fundamental. O que se busca é conhecer os fenômenos humanos que conduzem toda a organização a partir da pesquisa situacional. A pesquisa com psicodrama traz para o aqui e agora a verdade que está em cada participante e na organização: como funciona e sua cultura em relação às pessoas que nela trabalham – os protagonistas existenciais do drama que vivenciam no desempenho de seu papel de trabalhador.

A pesquisa de campo vivenciada no local de trabalho – embasada na sociometria e na sociodinâmica, partindo da produção de uma cartografia empresarial, o jogo dramático (MONTEIRO, 1979) como jogo dramático corporativo (DATNER, 2006), evoluindo para *role-playing*, o jogo e o interjogo de papéis pela dramatização em moldes psicodramáticos (FLEURY; MARRA, 2005) – revela informações, dados, fatos e fenômenos da organização, sua cultura, seus valores, seus produtos ou serviços, e, fundamentalmente, como os atores sociais trabalham, como se relacionam, qual a hierarquia, o poder e quem são os diversos protagonistas do aqui e agora temporal e histórico da organização, bem como as consequências no bem-estar ou não, no clima, na saúde pessoal física e mental dos diversos protagonistas (ALMEIDA, 2004).

A visualização de um todo interconectado por relações e complementaridades positivas e negativas permite a identificação de fenômenos tanto internos como externos, desenhando o retrato da organização, sua cultura, suas crenças, seus valores e seus princípios em ação (BLATNER, 1996).

A sociometria aplicada (MORENO, 1954) produz uma cartografia organizacional na qual se identificam as posições-chave, as relações de poder, os diversos papéis organizacionais e suas ideologias do trabalho, as forças e as fraquezas das relações, a formação de subgrupos e os processos dos fazeres. A cartografia empresarial (DATNER, 2006) é uma proposta lúdica como jogo corporativo que se realiza no espaço de uma sala, onde no piso livre será desenhado o mapa, não à caneta, mas sim com cada pessoa localizada no espaço delimitado que recebe o nome de empresa – aponta-se a entrada e a saída em um processo de fluxo. Estuda-se para compreender o significado do arranjo feito.

A sociodinâmica (MORENO, 1992), particularmente o *role-playing* (MORENO, 1975), assegura conhecer a realidade sentida e percebida pelos participantes, como a comunicação se dá, a linguagem e o jargão daquela organização, sua cultura e os valores da empresa em foco, e pelo jogo de papéis, nesse caso, qual o tratamento dado às pessoas em seus macacões da produção. Assim, a unidade funcional, o diretor e o ego-auxiliar, familiarizados com as pessoas, que podem ouvi-las sem estranhamento e entendem o que transmitem, colocam-se no lugar do outro, no papel de pesquisador participante, implicado no grupo (MORENO, 1975, 1992). As técnicas do psicodrama (MORENO, 1975) utilizadas no *role-playing* são instrumentos de aprofundamento das questões dramatizadas não só clareando pontos, ampliando sua compreensão, como também proporcionando aos atores do drama a consciência dos fenômenos na conexão pensar, sentir e agir. Nessa pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas: o solilóquio e a inversão de papéis (MORENO, 1975). Em algumas das 15 dramatizações, a técnica do espelho (CUKIER, 2002) foi utilizada com a entrada do ego-auxiliar com o objetivo

de explorar a questão ou para clareza do papel em cena, aprofundando questões em pauta no palco psicodramático (VIDAL, 2012) ou no contexto dramático (MORENO, 1975).

Os resultados gerais da pesquisa foram: a dor e a mágoa de terem pouca visibilidade, não serem vistos “como gente” e não serem ouvidos. O que se espera deles é só produção: “*não somos ninguém*”. Ressaltaram nas cenas as seguintes situações críticas em termos de clima organizacional: reutilização de uniformes e sapatos de funcionários demitidos; desrespeito: não há “bom dia” quando chegam de manhã e sentem-se um “nada”; são chamados por assovios (“*não somos cachorros*”); mudam de tarefas a toda hora: “*a gente parece uma coisa: põe aqui põe ali*”, “*confunde a cabeça*” (tensão, estresse); se param para descansar são considerados vagabundos, que não querem trabalhar: “*a gente cansa sabia?*”, “*tem dias que a gente não consegue render*”, “*acham que a gente é máquina: liga e anda sozinha, acham que a gente não sente nada, as pernas doem, as costas, os olhos, e isso dá raiva*”; sentem-se inferiores: “*revolta*”, “*só porque somos pobres e não estudamos*” (preconceito/discriminação), “*raiva*”, “*desânimo*”. Os únicos pontos de satisfação no grupo pesquisado: 1) “*amizades aqui dentro*” e 2) pagamento em dia dos salários, o que dá tranquilidade na família.

Conclusão: a pesquisa *in situ*, na qual os participantes podem expressar suas verdades, seus sentimentos, suas percepções e seu pensamento, contraria o preconceito de seres inferiores, brutos e pouco sensíveis, incapazes de percepção e pouca sensibilidade, ou seja, a exclusão em cena. O material recolhido é de extensa riqueza de dados de realidade, fatos e fenômenos vivos, ao contrário de dados tabulados por questionários com respostas de graduação numérica em que não há espaço para a expressão genuína.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. **O trabalhador no mundo contemporâneo: psicodrama nas organizações**. São Paulo: Ágora, 2004.
- BLATNER, A. **Uma visão global do psicodrama**. São Paulo: Ágora, 1996.
- CORRÊA, K. **História da pesquisa de clima organizacional**, 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional> >. Acesso em: 12 jun. 2014.
- CUKIER, R. **Palavras de Jacob Levy MORENO**. São Paulo: Ágora, 2002.
- DATNER, Y. B. **Jogos para educação empresarial**. São Paulo: Ágora, 2006.
- FLEURY, H. J.; MARRA, M. M. (org.). **Intervenções grupais nas organizações**. São Paulo: Ágora, 2005.
- MARTIN, G. E. **Psicologia do encontro: J.L. Moreno**. São Paulo: Ágora, 1996.
- MORENO, J. L. **Psicoterapia de grupo e psicodrama**. São Paulo: Mestre Jou, 1974.
- _____. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1975.
- _____. **Quem sobreviverá? – vol. I, II e III**. Goiânia: Dimensão, 1992.
- _____. **Sociometria y psicodrama**. Buenos Aires: Deucalión, 1954.
- MONTEIRO, F. R. **Jogos dramáticos**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

MONTEIRO, M. A.; MERENGUE, D.; BRITO.V. **Pesquisa qualitativa e psicodrama**. São Paulo: Ágora, 2006.

VIDAL, M. L. M. "O palco cósmico". In: BAPTISTA, M. C. (org.). **O palco da espontaneidade: no psicodrama contemporâneo**. São Paulo: Roca, 2012, p. 13-14.

Yvette Betty Datner

Rua Ribeiro de Barros, 187 – ap. 91

Pompeia – São Paulo, SP

05027-020

Tel.: (11) 99142-7999/(11) 3865-2241

datner@datner.com.br

Recebido em 08/06/2014

Aceito em 11/07/2014