

DESENVOLVIMENTO DE PAPÉIS NAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Georges Salim Khouri (Psicólogo, psicoterapeuta e psicodramatista)

Artigo elaborado com base na monografia "*Desenvolvimento de Papéis nas Organizações: do sociodrama tematizado ao role-playing*" defendido no CEPS (Centro de Psicodrama e Sociodrama – Salvador - Bahia) em 1966, para obtenção do título de Diretor de Psicodrama.

RESUMO

Comumente observamos nas organizações pessoas aceitando um papel ("role taking"), quer de diretor, de gerente, de supervisor, de assessor, de operador etc., sem clareza do seu significado, desempenhando-o de forma confusional e convencional, totalmente preso a padrões de comportamento, sem o uso das suas potencialidades (espontaneidade e criatividade).

No geral estas pessoas apresentam uma boa apreensão de conhecimentos em novas tecnologias afins ao seu negócio, porém, as dificuldades aparecem na prática, principalmente quando esta praxe requer uma mudança atitudinal e um constante relacionamento interpessoal, como é o caso das empresas gerenciadas pelo modelo da GQT.

Neste contexto, O MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DE PAPÉIS, emerge como uma possibilidade andragógica poderosa a serviço da consolidação do modelo da GQT em empresas. Este método possibilita que a pessoa adquira maior clareza do seu papel profissional, além de permitir experimentar e analisar os vários aspectos que o seu papel requiera. Isto, facilitará a compreensão e a dissolução de muitas questões que surgem no dia a dia do trabalho. Trata-se de um processo educacional necessário para superar o abismo que se estabelece na relação do conhecimento (o saber) e o desempenho de um papel profissional (prática).

Este artigo objetiva apresentar inicialmente os aspectos conceituais básico do método, que tem como referência teórico-prática o SISTEMA SOCIONÔMICO DE JACOB LEVY MORENO (1889 a 1974) e o ESQUEMA DE PAPÉIS DE BERMUDEZ, buscando sempre que possível articular com a vida na empresa e com o modelo da Gestão pela Qualidade Total. Nesta articulação algumas considerações teóricas e práticas também serão feitas pelo autor, com base em experiências iniciais na PETROBRAS e em outras organizações.

1 - INTRODUÇÃO

Moreno, médico psiquiatra, de origem judaica, nasceu em Bucarest, Romênia em 1889. Viveu em Viena onde lançou as bases do seu constructo teórico, numa época em que as idéias de Freud, o

pai da psicanálise, já permeava vertiginosamente por toda a Europa. Em toda sua vida teve uma forte ligação com as questões sociais. Frequentava os jardins públicos de Viena, onde contava histórias para crianças com uma qualidade dramática digna de nota. Trabalhou em assistências aos refugiados da guerra, participou numa experiência de reabilitação na "Associação de Prostitutas", onde dizia que "o segredo consistia em encorajar as moças a serem o que eram: prostitutas". Destas experiências começou a delinear a idéia do valor terapêutico do inter-relacionamento grupal

Praticava o teatro da espontaneidade em lugares públicos, que era uma experiência vivencial, onde convidava as pessoas a dramatizarem a sua própria história de vida e os seus conflitos, indo de encontro a forma clássica do teatro, no qual um texto pronto e acabado é produzido para outros dramatizarem (atores) provocando apenas uma "catarse estética" na platéia. Desta experiência, Moreno descobriu que ao representar as próprias situações conflituosas, as pessoas que atuavam podiam alcançar a catarse de integração, fenômeno que possibilitava as pessoas "dissolverem" esses conflitos, permitindo assim a sua transformação. Isto, com a conseqüente liberação dos comportamentos inadequados e aquisição de uma conduta mais saudável - "um novo nascimento". A platéia assume uma participação fundamental pois é a "caixa de ressonância" dessa ação espontânea. A partir destas experiências, Moreno concebeu a teoria dos papéis e da espontaneidade-criatividade, eixos do seu constructo teórico.

Moreno emigrou para os Estados Unidos em 1925 onde concluiu a sua obra. Foi o criador da psicoterapia de grupo, da sociometria, do psicodrama, do sociodrama (métodos do sistema socionômico), fornecendo assim as bases da dinâmica de grupos. O sistema socionômico ficou mais conhecido como PSICODRAMA, que é um dos seus métodos mais difundidos.

O ESQUEMA DE PAPÉIS desenvolvido por J.C. Rojas-Bermudez (1984), médico psiquiatra e psicodramatista argentino, responsável por introduzir as teorias Morenianas na América latina e em especial na Argentina, Brasil e Uruguai. Bermudez traz novos aportes teóricos-metodológicos ao sistema socionômico de Moreno, que ao nosso ver, potencializa ainda mais a eficácia e efetividade dos seus métodos.

O MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DE PAPÉIS que tem como referencial teórico-prática o SISTEMA SOCIONÔMICO DE JACOB LEVY MORENO (1889 a 1974) e o ESQUEMA DE PAPÉIS DE BERMUDEZ, emerge como uma possibilidade andragógica poderosa na estruturação de papéis. Possibilita que a pessoa "jogue" os vários aspectos que o seu papel requiera, facilitando assim, a compreensão e a dissolução de muitas questões que surgem na vida organizacional. Além disto essa metodologia permite a tomada de consciência das diferenças entre a percepção do papel idealizado pelo indivíduo e o papel real, culminando na clareza do papel operativo. Este método proporciona também

ao profissional uma visão dos pontos de vista de outras pessoas, ao experimentar atuar no papel do outro (contrapapel). Com isto espera - se que o profissional desempenhe o seu papel de forma espontânea , criativa e mais produtiva, estando sempre pronto a responder adequadamente nas situações inéditas e inesperadas que podem ocorrer no dia a dia do trabalho.

2- SÍNTESE DE ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS DA SOCIONOMIA

A ESPONTANEIDADE - CRIATIVIDADE E A CONSERVA CULTURAL

A teoria Moreniana se desenvolve em dois eixos. O primeiro é a teoria da espontaneidade, na sua dimensão individual, e o segundo o fator tele, na sua dimensão social.

Para Moreno (1889-1974), a espontaneidade se apresenta com um sentido cosmológico, ao explicar a constante criatividade no mundo, e com um sentido psicológico ao procurar desenvolver um estado de perpétua originalidade e de adequação pessoal, vital às circunstâncias da vida cotidiana.

A definição operacional da espontaneidade seria: a resposta adequada a uma situação nova ou a nova resposta a uma situação antiga. A espontaneidade é uma “energia” que funciona como um catalisador para a criatividade. Ela desencadeia a criatividade que produz as conservas culturais. “A conserva cultural é o produto terminado do processo criador, e é um termo que provém de “conservare”. A conserva é uma categoria confortadora e tranquilizadora; serve para preservar os valores de uma cultura particular; pode assumir a forma de um objeto material (livro, filme, etc.) ou pode apresentar-se como uma pauta de conduta muito estabelecida (cerimônia religiosa, jogo muito definido, etc.). Além de proporcionar continuidade à herança da existência humana... “ (Kaufmann, 1992, p.63). “ A cultura de uma sociedade é configurada pela soma dessas conservas culturais, que formam o fluxo que assegura sua sobrevivência e ao qual a sociedade recorrerá para educar seus membros” (Menegazzo,1995, p.62) .

Este conceito também se aplica as empresas onde a conserva é a cultura organizacional que pode ser vista, como toda manifestação do grupo de pessoas que conforma a organização criando sua identidade (o poder decisório) , e dos seus vários colaboradores, ou seja, a expressão dos seus conhecimentos (tecnológicos ou não), crenças, leis,

moral, costume, hábitos, mitos, rituais, capacidades, formas de trabalho, vocações adquiridas e todo comportamento incorporado e partilhado por um grupo humano. Qualquer processo, produto ou serviço de uma empresa é a cristalização do conhecimento desta empresa e por isso uma conserva da sua cultura organizacional.

A liberação da espontaneidade do seu estado latente se dá através de um processo denominado “warming up” (aquecimento). Este processo de aquecimento libera a espontaneidade que por sua vez desperta a criatividade. A criatividade assume uma característica de “substância”, respondendo assim, com um produto, que é cristalizado formando a conserva cultural (fig.1). Para Moreno sem a criatividade, a espontaneidade do universo tornar - se - ia vazia e estéril e sem a espontaneidade a criatividade do universo se limitaria a um ideal sem eficácia e sem vitalidade. Ele exemplifica a espontaneidade dizendo que “nasceu uma multidão de Miguel Ângelo, porém só um pintou suas obras mestras; houveram muitos Beethoven, porém só um compôs suas sinfonias; houveram muitos CRISTOS, entretanto só um chegou a ser Jesus de Nazaré. O que tinham em comum era a criatividade das idéias novas, porém, o que os distinguiu foi a espontaneidade que transformou em ação as aptidões virtuais” (Garrido, ob. cit., p. 129).

A plena espontaneidade-criatividade é “uma aptidão plástica de adaptação, uma mobilidade e flexibilidade do eu que se tornam indispensáveis ao organismo que se desenvolve **com rapidez num ambiente** de mudanças rápidas” (Moreno in Garrido 1978, p.138).

Muitas empresas apresentam uma conserva cultural extremamente rígida e cristalizada, sendo praticamente impossível implementar formas mais efetivas de trabalho, a exemplo do modelo de GQT. Estas estarão fadadas ao fracasso em futuro próximo pois num contexto de constantes mudanças e exigências de um mercado cada vez mais competitivo e global, podemos seguramente afirmar que é imperativo hoje, as empresas modernas adquirirem uma “organicidade” no sentido de serem mais espontâneas e criativas. Somente as empresas que forem capazes de responder adequadamente às frequentes situações inusitadas provocadas pela instabilidade política e econômica planetária sobreviverão e poderão ir mais além, que é alcançar resultados efetivos e perenes.

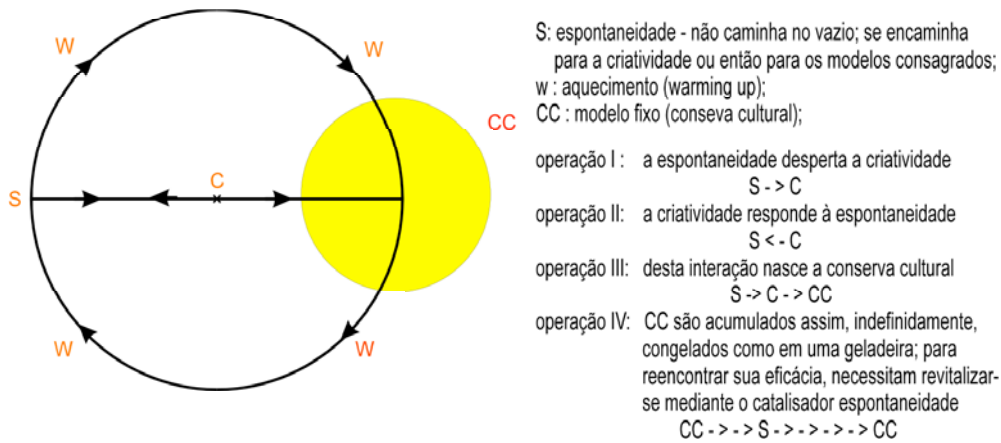


Fig. 1 CAMPO DAS OPERAÇÕES CIRCULARES QUE DESENVOLVEM ENTRE A ESPONTANEIDADE, A CRIATIVIDADE E O MODELO CULTURAL ($S \rightarrow C \rightarrow CC$), SEGUNDO MORENO

Acontece que uma empresa criativa no sentido Moreniano, só é possível com pessoas espontâneas e criativas capazes de objetivar o conhecimento inovador que “é aquele necessário para questionar as próprias ações repetitivas da empresa, para criar novas soluções, novos produtos, novos processos e não podem ser guardados no sistema de padronização”, (Falconi ob. cit. p.35). São pessoas que utilizam o conhecimento operacional, aqueles contidos nas operações repetitivas de uma empresa e que podem ser guardado no sistema de padronização” (Falconi ob. cit.), como itens de referências para execução da sua tarefa e não como “instruções que precisam ser obedecidas sem falhas”(Kondo, Y. , 1994, p. 63).

Uma empresa de sucesso deve permitir o permear da espontaneidade-criatividade dos seus colaboradores em todos os seus níveis. Para isto, a oxigenação do clima organizacional deve ser iniciada com ações no sentido de implementar uma organização do trabalho baseado no princípio da autonomia e da responsabilidade. Isto só se alcança com um “trabalho árduo de desenvolvimento de todas as pessoas da organização” para se chegar a disciplina que “é o ponto a ser atingido no trabalho humano quando se pratica a autonomia sobre os meios (processos) e a responsabilidade sobre os fins (produtos e pessoas)” (Falconi, 1995, p.11). Para que haja uma produção realmente espontânea e criativa, a disciplina é fundamental, pois ter espontaneidade não significa uma produção anárquica e fora da ordem.

Como diz Schutzenberger “ser espontâneo é fazer o oportuno no momento necessário. É a resposta boa a uma situação geralmente nova, e por isso mesmo difícil. Deve ser uma resposta pessoal, integrada, e não uma repetição ou uma citação inerte, separada de sua origem e de seu contexto **Adequar-se a uma ordem estabelecida, não significa submissão automática** imitativa. Relaciona-se com o desempenho de papéis, que

são normas transmitidas mas que **exigem ser criativamente apropriadas pelo indivíduo** “ (in Garrido, ob. cit. p. 132, o grifo é por nossa conta).

Moreno nos diz que a espontaneidade adoece nas suas possibilidades de adequação e de criação devido principalmente aos modelos de educação convencional, que esquecem a relação com a vida. Qualquer situação de aprendizado onde haja uma interação imediata entre o conteúdo (o conceito) e a prática (a aplicação do conceito) favorece a circulação da energia espontânea - criativa. Os treinamentos no local de trabalho (TLT) são exemplos de iniciativas desta natureza. Nos casos de empresa onde ocorre a castração e o congelamento da espontaneidade, teremos como efeito o surgimento das mais diversas psicopatologias .

O FATOR TELE

A explicação da relação entre os homens encontra-se no conceito do fator tele. Trata-se da “menor unidade de afeto (sentimento), transmitida de um indivíduo a outro”. Manifesta-se na relação vincular, como a atração (+), a rejeição (-) e a indiferença (0) entre as pessoas. É na verdade a percepção interna mútua entre os indivíduos, um fenômeno de comunicação de afetos a distância.

Difere sobremaneira dos conceitos de empatia e transferência, que expressam relações unidirecionais de um indivíduo para outro. Pode ser vista como um quantum de comunicação completa, com emissão e mensagem de retorno. A tele é a força interrelacional, o cimento que mantém os grupos unidos. Todo grupo apresenta uma tele-estrutura passível de ser quantificado através da sociometria (método desenvolvido por Moreno para medir as relações sociais). Um grupo encontra-se doente quando a tele entre os seus membros encontra-se debilitada, é a doença da tele-relação. Ainda encontramos hoje empresas cujas formas de trabalho são muito fragmentadas e sem visão sistêmica dos seus processos, onde as pessoas

interagem pouco, podendo por isso comprometer as relações telicas entre as equipes.

A TEORIA DOS PAPÉIS

A espontaneidade na sua dimensão individual e o fator tele na sua dimensão social são os elementos essenciais que se conjugam para tornar possível a emergência do papel, em seus vários contextos.

O conceito de papel em Moreno, assume uma força inovadora significativa por estar intimamente relacionada com a espontaneidade, marcando assim, a sua diferença entre outros conceitos de papéis amplamente estudados pela sociologia. Rocheblave-Spenlé (1969), na mais completa obra sobre as várias teorias dos papéis, "La Notion De Role En Psychologie Sociale", revela que a maioria dos autores enfocam os papéis como algo estabelecido anteriormente, rígido e acabado, sendo por isso facilitadores das relações sociais pela sua previsibilidade e por representar padrões de condutas aceitos. Moreno os contrapõe mostrando que um papel antes de tudo se inventa, pela possibilidade criativa do homem que se assemelha a Deus, cujas ações são de criação e espontaneidade. Garimpando em busca de alguns dos vários conceitos de papel dispersos no constructo moreniano temos, a saber :

- **" O papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica**, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos. Leva o conceito de papel a todas as dimensões

da vida; começa com o nascimento e continua durante toda a vida do indivíduo e do socius, membro da sociedade..." (Moreno, ob. cit. p.27 e 28).

- **"Os aspectos tangíveis do que se conhece como ego são os papéis em que ele atua**, com o padrão de relações de papel em torno de um indivíduo, que é o seu foco ... O papel é a unidade da cultura; ego e papel estão em contínua interação" (Moreno, ob. cit. p. 29).
- "O papel pode ser definido como uma unidade de experiência sintética em que se fundiram elementos privados, sociais e culturais ... **um papel é uma experiência interpessoal e necessita, usualmente, de dois ou mais indivíduos para ser realizado**". (Moreno, ob. cit. p. 238). Obs. Os grifos acima são por nossa conta)

Moreno nos diz que todo papel é uma fusão de elementos particulares e coletivos. A sua hipótese básica é que o seu desempenho "é anterior ao surgimento do eu. Os papéis não emergem do eu; é o eu quem , todavia emerge dos papéis.

No diagrama de papéis (fig.2), temos representados os três tipos de papéis, os precursores do eu. Os papéis psicossomáticos ajudam a criança a experimentar o corpo; os papéis psicodramáticos ajudam a experimentar a "psique"; os papéis sociais ajudam a experimentar e "produzir" a sociedade. Assim, corpo, psique e sociedade são partes intermediárias e integrantes do EU Total.

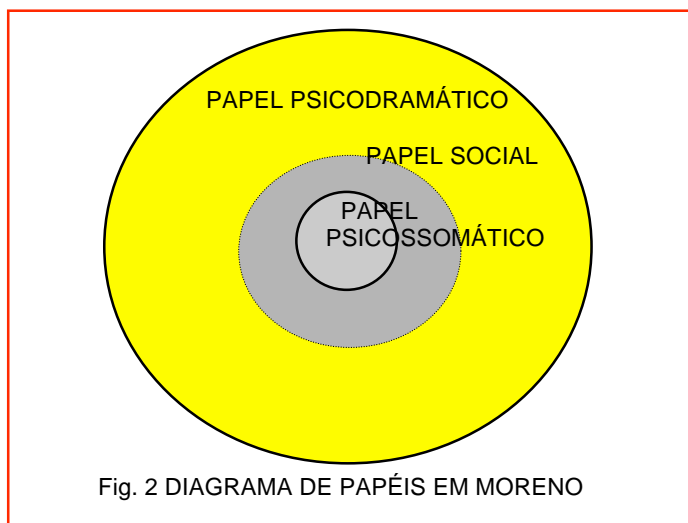


Fig. 2 DIAGRAMA DE PAPÉIS EM MORENO

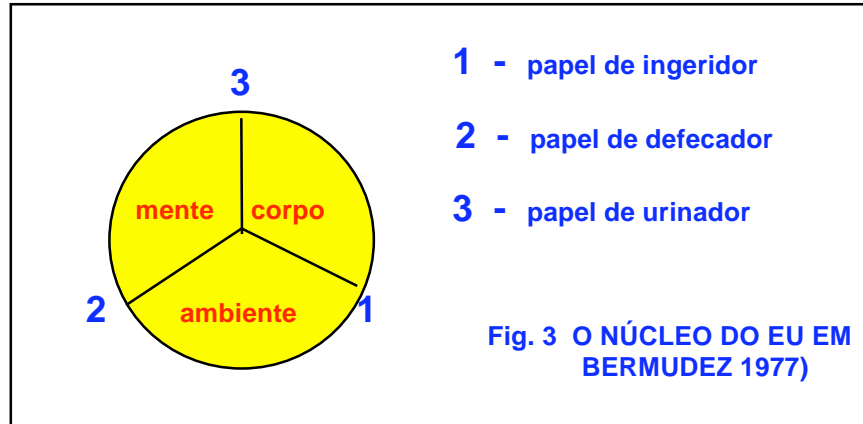
Em termos evolutivos os primeiros papéis que aparecem são os psicossomáticos ou fisiológicos (os papéis de ingeridor, de urinador, de defecador, etc.). Os papéis psicodramáticos e sociais se desenvolvem posteriormente, sendo que o domínio do psicodramático é muito mais extenso e predominante. Os papéis de mãe, pai, professor, negro, branco, cristão, etc. são papéis sociais. Os papéis tais como de uma mãe, um pai, um professor, um negro, um branco, um cristão, etc. são papéis psicodramáticos. Os papéis psicodramáticos são personificações de coisas imaginadas, tanto reais quanto irrealis, delimitando assim a esfera psíquica do indivíduo.

O ESQUEMA DE PAPÉIS E A SUA DINÂMICA EM BERMUDEZ

Ao nascer, o ser humano imediatamente passa a se relacionar com o meio ambiente e os papéis sociais da cultura que lhe envolve, iniciando assim um processo de estruturação interna que Bermudez(1970) denominou de núcleo do eu. A teoria do núcleo do eu apresenta uma "síntese da forma de atuar do ser humano, em correspondência com as formas anatômicas e com os acontecimentos de embriologia e fisiologia, desde o seu nascimento até a estruturação básica de sua personalidade ao redor dos dois anos. A partir desta estrutura (núcleo do eu), o ser humano vai agregando novas vivências e conhecimentos que resultarão no desempenho dos papéis sociais, normais ou patológicos, do indivíduo adulto" (Soeiro in Bermudez, 1978 , p. 2).

O núcleo do eu seria, então, a estrutura resultante da integração daqueles papéis psicossomáticos com as áreas mente, corpo e ambiente. “Em nenhum momento o indivíduo esta em condição de jogar vários papéis simultaneamente ... Os papéis são jogados sucessivamente. Todo estímulo proveniente do ambiente será captado pelo Si Mesmo Psicológico (SMP) e é transmitido por ele ao EU” (Bermudez, 1984, p. 131). O EU decodifica

o estímulo e seleciona a resposta que se dá através de um papel, que passa a complementar o estímulo oferecido. Assim sendo, o SMP é a parte sensitiva e o EU a parte motora do esquema de papéis. As interações interpessoais devem se realizar por meio dos papéis onde teremos o vínculo. Caso contrário, se acontecer pelo SMP, pode comprometer a totalidade do indivíduo. (fig. 3).



Na fig. 4, a seguir, apresentamos o esquema de papéis, que é a expressão teórica e gráfica da estrutura da personalidade, onde podemos observar os diversos papéis de um indivíduo como prolongamento do eu e a sua dinâmica (fig. 5). Abaixo descreveremos os elementos desse esquema, conforme Bermudez :

LIMITE DO SI MESMO : limite psicológico que tem uma função protetora, estando por isso relacionado aos mecanismos de defesa. Parte sensitiva que funciona como um “radar” captando os estímulos do ambiente e enviando para o EU, que ao decodificá-los emite uma resposta através de um papel, que complementa o estímulo recebido. Um dos indicativos da sua presença é quando nos aproximamos de uma pessoa até uma distância tal que nos sentimos incomodados. Este limite pode se expandir (12) ou se contrair (13), a depender da natureza do estímulo captado. Na expansão (fig.5a), há o estado de alarme (resposta que desorganiza o controle do indivíduo), que conforme a intensidade (caso do pânico por exemplo) encobre o papel mesmo se bem desenvolvido , impossibilitando assim a sua objetivação (si mesmo psicológico dilatado). A depender da natureza do estímulo que provoque a contração, como é o caso da relação sexual, pode-se chegar até a contatar o EU.

EU(2) : representado por uma esfera central;

PAPÉL BEM DESENVOLVIDO (3): é o prolongamento do EU através do qual ocorre o

inter-relacionamento com o papel complementar, indo além dos limites do si mesmo;

PAPÉL POUCO DESENVOLVIDO (4) : aquele que fica dentro da área do si mesmo; neste caso o contato com o complementar é feito através do si mesmo, ou seja o papel não é objetivado. Observamos também em empresas, pessoas com os seus papéis profissionais bem desenvolvidos, porém com um si mesmo psicológico muito sensível (em desequilíbrio), e qualquer estímulo o faz dilatar facilmente (estado de alarme), não sendo possível objetivar o seu papel. Exemplos frequentes são de operadores que ao constatar uma situação anormal no seu processo, fica com tanto medo dos superiores o culparem, que não consegue objetivar o seu papel que era o de bloquear a anomalia ou relatá-la ao supervisor.

PAPÉL COMPLEMENTAR (5) : aquele que complementa a relação formando um vínculo (7), a exemplo de pai-filho, médico-paciente, supervisor-operador, gerente-supervisor, etc.;

RELAÇÃO DO PAPÉL COMPLEMENTAR COM O SI MESMO (6): não há o estabelecimento do vínculo. Ocorre uma invasão do espaço pessoal pela não emergência de um papel como resposta, provocando uma sensação de desagrado. Fisicamente o indivíduo pode retroceder ou empurrar a outra pessoa. Este tipo de relação compromete o indivíduo em sua totalidade;

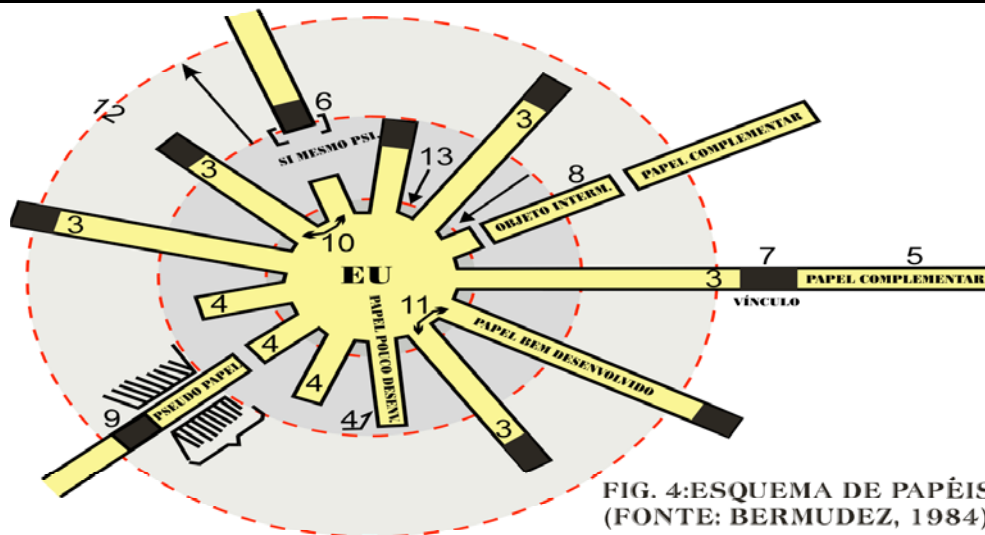


FIG. 4:ESQUEMA DE PAPÉIS (FONTE: BERMUDEZ, 1984)

PSEUDOPAPEL(9) : quando um indivíduo é solicitado a “acionar” um papel que não se encontra desenvolvido, mas no entanto tenta objetivar de forma artificial. Corresponde a um papel conservado e memorizado, mantido graças a pressão social. Se apoia sobre um papel pouco desenvolvido e habitualmente, é uma transação do EU frente a uma estrutura social poderosa e opressora e/ou a um EU débil e incapaz de rebelar-se ou de aprender. Este papel não sofreu todo o processo de aprendizagem dos papéis sociais. A parte rachurada na figura em torno do pseudopapel significa que é a pressão social que o mantém. Graças ao pseudo papel, o eu pode adaptar-se a certas condições que o meio social exige, mas é incapaz de modificar e ajustar sua resposta a novas condições pois o pseudo papel , por não formar parte do EU carece de espontaneidade-criatividade, sendo caracterizado pela estereotipia (Bermudez, 1984 , p. 123). É muito comum nas empresas indivíduos atuarem com um pseudopapel por conta da pressão da cultura organizacional.

Existem empresas que não vêem com bons olhos quando algum colaborador, que apresenta uma percepção clara dos papéis de sua organização, recusa um convite para desempenhar um papel gerência, por desejar continuar a atuar num papel mais técnico. Esta é uma pressão social que gera inúmeros pseudopapéis de gerentes, pois a maioria acaba aceitando. Há casos também de muitos

colaboradores sem nenhuma percepção de um determinado papel, aceitarem o mesmo por vislumbrar somente um outro tipo de ascensão (salário por exemplo). Apesar de não ser uma regra, mas no geral, quando as escolhas de indivíduos para desempenharem papéis gerenciais são feitas por pessoas que atuam com um papel pouco desenvolvido e de baixa percepção, o escolhido também o terá. Estes são alguns exemplos de causas de futuros problemas nas empresas.

3 - A PERCEÇÃO E O DESEMPENHO DE PAPÉIS - ALGUMAS ARTICULAÇÕES COM A VIDA NA EMPRESA E O MODELO DA GQT

Para Moreno o homem tem um papel a desempenhar e cada indivíduo se caracteriza por uma variedade de papéis que regulam seu comportamento. O papel pode ser considerado como a unidade da cultura e cada cultura se caracteriza por uma série de papéis que são “impostos” a todos os membros da sociedade. **“Às vezes o indivíduo pode escolher o seu papel, outras vezes tem que aceitar o que lhe é imposto; num e noutro caso, porém, a sociedade lhe exige uma conduta de acordo com esses papéis.** Daí, externamente, o indivíduo poder ser definido,

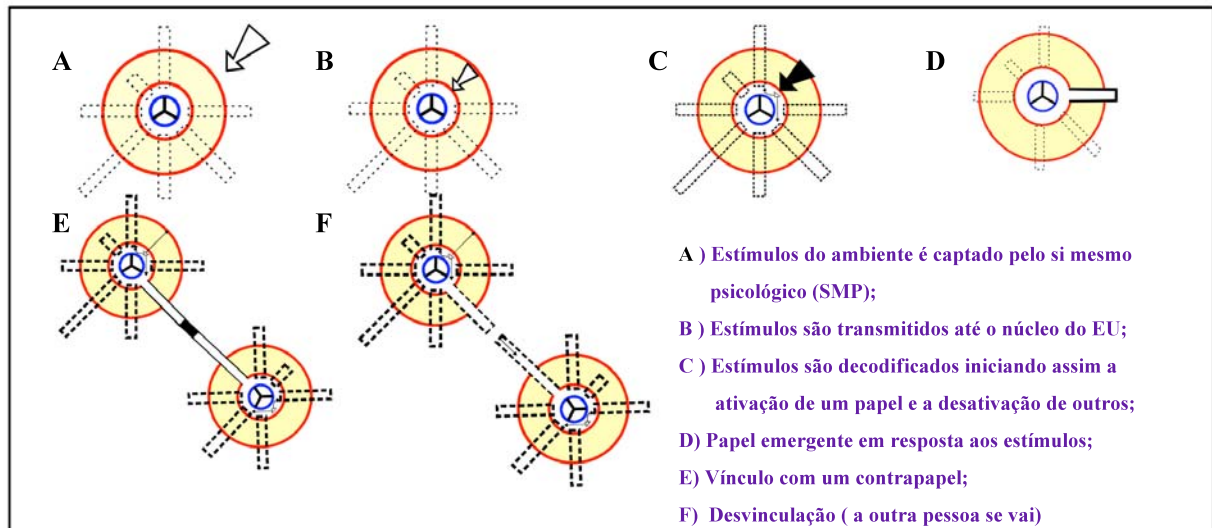


Fig. 6 DINÂMICA DOS PAPÉIS EM BERMUDEZ

como um intérprete de papéis”, (Garrido, ob. cit. , p.212))

Nas empresas, quem se encontra na esfera do poder decisório (alta administração) estabelece os vários papéis daquela cultura organizacional. Estes se manifestam e se diferenciam inicialmente através da estrutura organizacional, dos planos de cargos e salários (se houver) e das atribuições normativas. As diretrizes e políticas da alta administração fornecem a direção de atuação de todos os papéis profissionais, num nível mais genérico. Podemos dizer que esta é uma primeira instância de definição da expectativa de atuação dos vários papéis numa empresa. Porém é no dia a dia do trabalho, ao nível operacional, que **os contornos das funções de cada papel** vão sendo melhor percebido e entendido. O repensar e o redefinir destes papéis quase não acontece ao longo da vida organizacional, mas no entanto frequentemente ouvimos queixas com relação a desvios de funções. A constatação de que há desvio de função é um sinal de que aquele papel não foi ou não está claramente definido no momento. Isto acontece por conta da conserva cultural que congela os papéis e suas funções no tempo. Como a dinâmica do mundo dos negócios é muito intensa, os limites e as formas de atuação dos papéis organizacionais também variam. Mesmo assim, ainda observamos pessoas atuando nos vários papéis profissionais, principalmente no gerencial, de forma inadequada aos novos cenários em que a empresa se encontra.

A cultura é muito importante para a definição dos papéis, **porém para Moreno o fundamental é o indivíduo e suas relações**. O foco é a dinâmica e a qualidade da interação.

Duas capacidades são fundamentais para o desempenho de papéis. A primeira é a **capacidade de perceber o seu papel** (clareza do seu papel em ação) e **o do outro** (clareza do contrapapel correspondente - papel do outro). Isto é a aptidão para decifrar ou ler os próprios papéis e o dos outros (Haas e Moreno , 1981, in Anzieu p. 59). **A segunda é a capacidade de responder adequadamente** (representação com espontaneidade). **“A percepção do papel não significa automaticamente aptidão para assumi-lo”**. Um indivíduo pode ter um alto grau de percepção de um determinado papel (clareza a nível cognitivo), mas no entanto representá-lo inadequadamente (ação estereotipada, convencional e sem espontaneidade). Por outro lado, pode representar muito bem os papéis e perceber muito mal as respostas do contrapapel, como por exemplo, ter simpatia por alguém e não perceber se esta sendo retribuído da mesma forma ou não.

Estas capacidades são fundamentais em empresas. Muitas vezes observamos pessoas em papéis distintos atuando numa mesma tarefa, por conta de não se ter clareza do papel profissional de cada um. **O retrabalho é uma manifestação clara de papéis mal definidos. Quando os papéis não são bem definidos**, quando não há consciência dos seus limites, temos como metáfora o **“ bater de cabeças no trabalho”**, caracterizando um **estado confusional**, de baixa produtividade, mesmo no caso de se ter uma meta bem definida. Já vimos que só existe o papel de gerente se houver o de subordinado, o de supervisor se houver o de operador supervisionado, o de operador fornecedor se houver o de operador cliente. Estas relações são complementares. Repetindo, não há papel sem contrapapel. Não há papel saudável sem uma relação saudável. Zerka Moreno, a esposa de Moreno, com muita vitalidade e entusiasmo nos contou uma

história que deixa clara esta questão. ..Falava da tristeza de Moreno com a morte de um dos seus alunos mais queridos. Moreno chorou muito e ela perguntou a razão de tanto choro. Ele disse para ela que chorava porque tinha perdido duas coisas, duas entidades muito importantes: a primeira foi o **indivíduo** e a segundo foi a **relação** (in Quadros, R. e Khouri, G.S., 1994).

Vejamos por exemplo o papel de gerente, que cada vez é mais estratégico para as empresas. Muitos gerentes atuam como se o seu papel existisse em função de si mesmo. Desta forma não há a relação. É **uma posição narcisista, sem nenhum resultado empresarial**. Muitos gerentes percebem bem o seu papel e a nível cognitivo sabem o que fazer. Estudaram os métodos da GQT, muitos até se especializaram, sabem que tem que atingir metas, eliminar anomalias crônicas dos processos sob sua responsabilidade, promover a capacitação de sua equipe, etc. **Perceber o que deve ser feito não significa que o gerente esteja apto para assumir o seu papel**. É preciso colocar na prática este saber, através da objetivação do papel, que só é possível através da relação (tele) com o contrapapel (subordinado). Se o indivíduo no papel de gerente desconhece as funções do seu contrapapel (por ex. o do subordinado no papel de supervisor) e aonde ele se insere, dificilmente a relação evoluirá para um vínculo saudável (a tele será adoecida). Isto é **não ter clareza do contrapapel**. As pessoas representando seus vários papéis precisam entender que **“ toda vez que ela sai do seu palco e se coloca no palco do outro, ela cresce”** (Zerka Moreno in Quadros R. e Khouri, G.S. 1994). Em outras palavras, **o gerente tem que sair da sua sala (o seu palco ?)**, e ir ao “chão de fábrica”, “ao ponto mais operacional do seu negócio”, para poder sentir, **perceber telicamente os outros papéis** organizacionais em ação, que estão hierarquicamente sob a sua responsabilidade.

Mas, não basta perceber o seu papel e o contrapapel. Fundamental mesmo é a representação do papel, a ação, o desempenho que responde adequadamente (com espontaneidade) as várias situações do dia a dia. Muitas vezes o gerente percebe o seu papel e o contrapapel, mas no entanto reduz a sua ação a um “mandar fazer” inócuo, sem “controle” e consequências. Sabe **o que** mas não sabe **como** (falta o método) . Outras vezes sabe como fazer (conhece o método) porém não percebe que o subordinado (no contrapapel) sente medo dele, ou não confia nele, ou encontra-se inseguro na sua tarefa. Isto inviabiliza a relação e consequentemente a produtividade destes papéis serão baixas. No geral, existe um abismo muito grande entre a percepção do papel e o desempenho do papel. Porém só podemos verificar como anda a nossa percepção do papel quando em ação. Segundo Moreno, o eu que experimentamos, fala da consciência que temos de nós mesmos, e, **só é possível adquirir essa consciência a partir do desempenho de papéis**. Sem desempenhar papéis, ou seja, sem atuação, o ser humano nunca alcançaria a autoconsciência. E na **atuação implica relação, daí o “eu experimental é um eu de papéis”** (Garrido , ob. cit., p. 213).

Ficar atento como o seu papel em ação afeta as pessoas que estão em sua volta, ou seja o contrapapel é um bom começo para ampliar a

percepção télica. **Às vezes no “jogo de papéis” não só afetamos uns aos outros, mas infectamos uns aos outros** (Zerka Moreno in ob. cit.). É preciso também estar constantemente revendo os limites de atuação do papel ativo, até onde se esta indo com eles. Isto é ter consciência do papel. Moreno diz que é preciso ser “rígido e inflexível” num papel, ou seja o sujeito em qualquer papel profissional tem que aparecer sempre no papel em que se espera que atue e para qual é empregado. **Não se pode por exemplo, um sujeito atuando no papel de supervisor cujo contrapapel é o de operador, abandonar o papel e atuar como pai**. Isto não significa que as relações devem ser frias e sem afeto. Não podemos esquecer do fenômeno tele que possibilita o vínculo saudável entre papel e contrapapel. O que queremos destacar é a importância de se ter um papel em ação higienizado, claro, sem contaminação. A metáfora que usamos para este fato é : **“ou higienizamos os nossos papéis, ou viramos papel higiênico”**. Ou higienizamos o nosso papel ou viramos um depositário dos “lixos” dos outros papéis. Higienizar o papel deve ser um exercício constante no mundo empresarial. **Higienizar o papel é ter suas funções bem definidas e entendidas por si mesmo e por todas as pessoas que desempenham outros papéis**. Um papel bem desenvolvido e higienizado é um excelente filtro social, é uma proteção ao EU.

Muitas vezes determinadas situações no trabalho remete o indivíduo a cenas marcantes do passado, da sua história de vida , que ficaram imersas na memória ou no inconsciente. É preciso estar atento para isto, que é um dos maiores dificultadores das relações. Há casos em que este fenômeno traz sofrimento ao sujeito podendo até comprometer a saúde física e mental. É um gerente sendo “visto” como um pai severo, uma secretária sendo vista como mãe, um operador sendo “visto” como filho, uma operadora fornecedor sendo “vista” como a amante, etc. Estas são exemplos de relações patológicas que precisam ser rapidamente identificadas e tratadas. Mais patológico ainda, não é “ver como”, e sim “atuar como”.

Distorções perceptivas e desajustamentos emotivos dos papéis, são inaptações sociais que podem ser vistas nos exemplos citado por Anzieu (ob. cit., p. 59): a) papéis que se representam, sem que se saiba se haveria capacidade para aceitá-los; b) papéis que se é incapaz de representar convenientemente;

A não definição de forma clara dos papéis profissionais e de suas respectivas funções é uma das causas destes problemas em empresas. Penso que todas as organizações deveriam ter de forma clara a sua missão , visão , valores, princípios, arquitetura do negócio com seus macroprocessos, clientes, fornecedores, produtos, serviços, itens de controle e matriz de responsabilidade. Com isto, de uma certa forma, temos a expectativa geral da alta administração para todos os papéis daquela cultura organizacional. Além disso é salutar representar uma visão geral dos papéis naquele modelo de gestão. Já ao nível das unidades gerenciais básicas a elaboração de uma matriz que represente a dinâmica dos papéis profissionais com suas respectivas funções é um exercício que certamente trará resultados significativos na produtividade da equipe. É obvio que estas ações não garantem que os papéis

profissionais sejam desempenhados conforme o esperado, porém acreditamos que a partir disso um processo de **aquecimento** possa ser desencadeado.

Podemos ver um ensaio disto no modelo da GQT em **Falconi** (1995, p.12 e 13), que elaborou uma matriz da característica do trabalho humano. Didaticamente procurou correlacionar as funções de gerente, de supervisor, de operador com as suas respectivas ações esperadas nos contextos de situações normais e anormais.

Vejamos agora uma ampliação da idéia de Falconi com a inserção do conceito de papel. Na fig.6 podemos observar que **antes da função existe um papel**. No caso, o papel de gerente, de supervisor, de operador. Por exemplo, quando o indivíduo objetivar o seu papel de gerente (torná-lo tangível), coloca em ação uma das funções organizacionais, ou seja a função de gerente, ou a de supervisor, ou a de operador, a depender da resposta que deva ser dada a situação (esquema de papéis de Bermudez). Se este indivíduo desempenhando o **papel de gerente** necessitar acessar informações confidenciais do sistema financeiro da empresa (estímulo), ele atuará na **função operador** pois deverá cumprir um padrão operacional para ter acesso a estas informações (resposta). Por outro lado, se este mesmo indivíduo no papel de gerente agora necessitar tomar decisões para eliminar uma causa crônica de problema em um processo qualquer (estímulo), ele atuará na **função de gerente**, ao tomar as decisões (resposta).

Um outro caso, seria um indivíduo **no papel de operador** que ao identificar uma anomalia no seu processo a qual não pôde eliminar (estímulo), deve objetivar o seu papel atuando **na função de operador** relatando a anomalia ao seu supervisor (resposta). Porém se este operador em outro momento estiver planejando o seu trabalho para atingir a sua meta, estará objetivando o seu papel atuando na **função de gerente** do seu processo. Desta forma, a dinâmica dos papéis no modelo da GQT estabelece que um indivíduo no papel de gerente, de supervisor ou de operador, objetiva o seu papel acionando as funções de gerente, de supervisor ou de operador, a depender da resposta ao estímulo que a situação evocou. Enfim, **a função do papel quando entrar em cena, é dar forma e ordem ao contexto (normal ou anormal)**.

Apesar do modelo da GQT criar uma expectativa de resposta dos vários papéis, como em qualquer cultura, não significa que os indivíduos devam responder de forma estereotipada e sem espontaneidade. Cada um atuará no seu papel com a sua identidade, espontaneidade, características e qualidades pessoais. Cada uma destas funções necessita de habilidades específicas para melhor objetivar o seu papel e contribuir para o sucesso da organização. Na verdade **cada função necessita de um rol de habilidades específicas características de outros papéis sociais**. Um sujeito desempenhando o papel de gerente, necessita desenvolver habilidades típicas do papel de educador, professor, estrategista, planejador, visionário, etc. No caso do papel de operador as habilidades de repórter, de planejador, de negociador, etc. Consideramos este conjunto de habilidades específicas como subpapéis operativos da função de gerente que constroem o papel de gerente. Ou seja, são as possibilidades de respostas

especializadas que devem ser continuamente agregadas ao saber operativo do papel oficial manifesto (conhecimento gerencial, técnico e geral).

Na prática, a maior frequência de atuação numa determinada função é o que dará o contorno do papel oficial manifesto. Além da dimensão operativa do papel, é importante ressaltar a qualidade do papel, que são características relacionadas a dimensão ética no atuar, ou seja os valores morais particulares que o indivíduo vem agregando desde a sua matriz de identidade.

Ter como referência o papel, por sua tangibilidade (passível de ser observado, qualificado e quantificado - ser medido), traz mais vantagens metodológicas do que trabalhar sobre o conceito de personalidade ou sobre o de ego. "Todos os papéis assumidos por um sujeito estão longe de serem conhecidos por este. A maioria é vivido de modo irrefletido. Alguns, mais pessoais se encontram reprimidos ou jamais tiveram condição de se exteriorizarem. Outros continuam representar um papel sem relação com a situação real...etc. Os papéis não permanecem isolados no sujeito, eles formam grupamentos (cluster), (Anzieu, ob. cit., p. 58). "Dá-se uma transferência de espontaneidade dos papéis não representados para os que serão representados. A esta influência dá-se o nome de **efeito cacho**" (Moreno,1993, P.230).

Conforme Moreno (ob. cit., p.29) os papéis podem ser: a) Papel rudimentarmente desenvolvido, normalmente desenvolvido ou hiperdesenvolvido; b) Papel quase ou totalmente ausente; c) Papel pervertido numa função hostil;. Estes papéis, também podem ser classificados do ponto de vista do seu desenvolvimento no tempo em : a) Papel que nunca esteve presente; b) Papel presente em relação com uma pessoa, mas não a respeito de uma outra; c) Papel que esteve presente em relação a uma pessoa, mas até agora continua extinto.

4- MELHORANDO A REDE DE SIGNIFICADOS DO PAPEL PROFISSIONAL E O SEU DESENVOLVIMENTO EM EMPRESAS

O **DESENVOLVIMENTO DE PAPÉIS (DP)**, é um processo educacional que utiliza-se exclusivamente dos métodos sociométricos de J.L. Moreno (1925). Falamos de processo no sentido evolutivo, onde ao longo do tempo **sempre haverá** um valor agregado ao saber operativo do papel.Trata-se de um trabalho, cujo número de encontros é estabelecido previamente **num contrato com um determinado grupo de pessoas que atuam num papel específico na empresa**. Porém, o número de encontros acordado não deve significar um final em si mesmo do aprendizado do papel, mas sim uma etapa deste processo. Os encontros baseiam-se fundamentalmente no conteúdo da experiência de cada participante ao desempenhar o seu papel específico, principalmente as suas **dificuldades e situações conflituosas com o contrapapel**. Mas, é preciso ficar claro para quem vive em ambiente organizacional, que o ideal do papel completamente desenvolvido é uma utopia, pois enquanto houver espontaneidade e criatividade, o homem será sempre "um ser inacabado, um conjunto de possíveis" (citação verbal Daltro, A.C.).

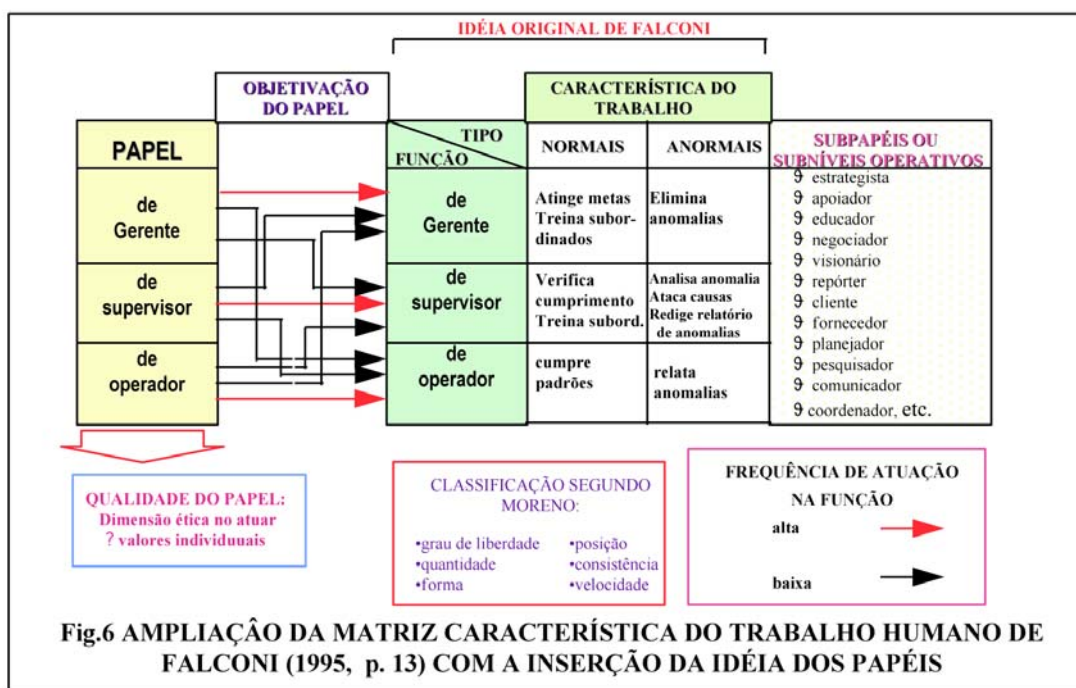
Numa dimensão mais global e sistêmica o papel profissional a ser desenvolvido, também requer :a) um suplemento de conhecimentos (caráter conceitual) afins ao papel a ser desenvolvido; b) uma contextualização do papel a partir da análise da cultura e das subculturas que permeiam a empresa (ética, valores, princípios, missão, meta), buscando sempre uma posição relativizadora;c) uma homogeneização (e não uniformização !) das percepções acerca das ameaças e oportunidades do papel e da empresa no cenário atual; d) uma conscientização sobre os leques de papéis profissionais potenciais que o indivíduo poderá desenvolver dentro ou fora da empresa em que atua (visão de empregabilidade).

Os métodos da socionomia são praticamente ilimitados na sua utilização, sendo desenvolvido uma

série de formas de utilização a saber : psicodrama terapêutico, psicodrama existencial, psicodrama analítico, hipnodrama, sociodrama, role playing (jogo de papéis), etnodrama, axiodrama, psicodrama diagnóstico, psicodrama didático ou pedagógico, psicodança, psicomúsica e outras formas (Moreno, 1993 *, p. 114),

Todos estes métodos tem a mesma base de procedimentos, variando basicamente no objetivo, e em quem ou o que está sendo focalizado.

Os principais métodos utilizados nos encontros para Desenvolvimento de papéis são o “**role - playing**” que é parte fundamental deste processo, também sendo utilizado isoladamente ou em conjunto o **axiodrama, o sociodrama tematizado, o método educacional psicodramático**, que contribuem significativamente para o desenvolvimento e reestruturação do papel em cena.



O **role playing** preocupa-se com o desempenho do papel, e tem como finalidade a ampliação da percepção objetiva dos sentimentos e das atitudes dos outros que desempenham o contrapapel, além de facilitar o desenvolvimento da capacidade de responder mais rapidamente e adequadamente (espontaneidade) a situações novas que a dinâmica da vida oferece. Neste processo procura-se romper com os estereótipos de conduta impostos pelos modelos culturais (conserva), abrindo a perspectiva de uma aprendizagem da espontaneidade e criatividade. Para Moreno, o role playing deve “**proporcionar ao ator uma visão dos pontos de vista de outras pessoas, ao atuar no papel de outros, seja em cena, seja na vida real**”(Moreno, 1993 *, p.182). Nos procedimentos do “role playing” o diretor deve cuidar de concentrar as dramatizações no papel que está sendo trabalhado contratualmente e em seus papéis complementares, evitando qualquer material que exceda essas relações diretas

de complementariedade dos papéis sociais em jogo “ (Menegazzo e outros ,1995, p.113).

Kaufman A. (in Monteiro, 1993, p.192 - 205), faz importantes comentários e citações sobre o role playing, dos quais sintetizaremos a seguir :

- o **role playing** funciona no “como se”, permitindo que a pessoa jogue todos os aspectos que seu papel profissional requeira e sua possibilidade criativa lhe permita;
- É utilizado para compreender as tensões e ansiedades provocadas pelo trabalho e regular as diferenças entre o papel real e o idealizado, determinando com clareza as funções do papel operativo;
- A emergência do protagonista ocorrerá com o compromisso de todos os participantes, e a elaboração das situações será decorrente da vivência compartilhada por todos;

- Não há a necessidade de ensinar o que seria mais adequado na situação, e sim que haja a ação da dificuldade emergente;
- Na fase de comentários é importante aprender a compartilhar sem críticas, mas levando em conta suas próprias dificuldades. A percepção de cada um ajuda a ampliar a percepção geral e a configurar uma solução que está latente em todos;
- O **role playing** pode ajudar a explicitar conflitos de papel e a resolver expectativas contraditórias de papéis;
- Pode ser utilizado como ferramenta para facilitar a percepção do próprio papel, visando mudanças que conduzam à maior adaptabilidade e funcionalidade no contexto social;
- Oferece a possibilidade de colocar-se no papel do outro, de jogar e “ser o outro”;
- Podem - se apontar condutas impróprias, propondo-se modificações no manejo da relação

Todos estes métodos supramencionados convergem para a reconstrução de um papel operativo de grau de liberdade cada vez mais alto. O desenvolvimento de um novo papel passa por três fases distintas (fig.6), segundo a classificação pelo grau de liberdade ou espontaneidade de Moreno (1993, p.129):

ROLE TAKING (tomada de papéis) - adoção de um papel completo, rigorosamente estabelecido, desempenhado de forma convencional, sem características pessoais, sem espontaneidade-criatividade e sem variação; é quase uma imitação, com baixa percepção do papel e do contrapapel e baixo grau de liberdade de ação; nesta fase só está garantida a aquisição do papel que é imposto pela cultura; é um papel conservado; No modelo da GQT se manifesta quando um indivíduo apenas toma conhecimento dos processos sobre a sua responsabilidade. Esta fase se inicia com a necessidade de saber qual o seu processo e produto, e quem são seus clientes e fornecedores interno e externo; Nesta fase o fator espontaneidade encontra-se adormecido (aquecimento incipiente ou inexistente) e a conserva cultural influencia fortemente o indivíduo, quase paralisando-o. O indivíduo joga muito menos papéis do que a sua cultura permite e as relações interpessoais são de baixa afetividade (baixo fator tele), tendendo ao individualismo e/ou egocentrismo, com dificuldades em trabalhar em equipes.

ROLE PLAYING (jogo de papéis) - o indivíduo desempenha o seu papel com alguma liberdade, podendo explorar suas possibilidades de ação e momentos de criação. No modelo da GQT é favorecido pela implantação da rotinização dos processos e a definição dos padrões operacionais pelos indivíduos cujos papéis profissionais atuarão de acordo com estes padrões, além das suas respectivas metas e itens de controle. O treinamento dos papéis nestes padrões deverá ser a princípio através dos manuais de treinamento e no local do trabalho; nesta fase o indivíduo experimentará o treinamento do papel e momentos de criação com pequenas melhorias contínuas do seu processo; As ocorrências anormais em mecanismos de tratamento de anomalias e a identificação de causas especiais nos controles estatísticos de processo são o aquecimento para a busca das soluções oriundas das

análises das causas fundamentais (os 5 ou mais porquês ?). Nesta fase a depender do estágio, o aquecimento já é capaz de liberar boa quantidade do fator espontaneidade na medida em que as funções e os limites de atuação dos papéis vão ficando cada vez mais claros. A aquisição gradativa pela ação no dia a dia da autonomia e responsabilidade, favorece o aquecimento para espontaneidade-criatividade. A conserva cultural exerce ainda influências, mas o sujeito é capaz de experimentar a criação. As relações interpessoais vão se enriquecendo de afetividade, com a ampliação gradativa do fator tele e a possibilidade de experimentar com sucesso outros papéis e a formação de equipes.

ROLE CREATING (criação de papéis) - o indivíduo desempenha o seu papel com alto grau de liberdade, total autonomia e responsabilidade, com iniciativa própria e possibilidades amplas de criação. É o inovador em ação que “dissolve a conserva cultural” através do movimento de recriação e criação, de realizações e resultados. Tem consciência do limite de atuação do seu papel na organização a que pertence, é capaz de ir até êle, de mostrar ao sistema que é possível ir mais além, através das propostas de inovações com grandes perspectivas de resultados. No modelo da GQT se manifesta através das ações que resultem em saltos significativos nas melhorias contínuas e nas inovações os processos. As relações interpessoais são ricas em afetividade com grandes possibilidades de sucesso ao experimentar outros papéis organizacionais e ampla disponibilidade ao trabalho de equipe.

As empresas tendem a produzir muitos padrões de comportamento específico, não exigidos fora do ambiente institucional (subculturas). A prática nas empresas nos mostra claramente que as normas e os valores impostos por quem detêm o universo simbólico das organizações (alta administração), estabelece um limite para atuação de qualquer papel profissional.

Observamos porém, que apesar da existência deste limite, êle não se configura no campo do real como algo claro e bem delineado. É um saber que existe, mas, aonde se encontra, fica por conta do imaginário de cada indivíduo, ao atuar num papel específico. De outra forma, podemos dizer que há um limite imaginário para atuação do papel profissional, e que esse limite varia em cada indivíduo conforme o grau de liberdade em que o papel se encontra. Identificamos isto facilmente quando atuamos com um grupo de supervisores onde observamos que alguns dos participantes não tinham sequer consciência do poder instituído e como deveria utilizá-lo. Por outro lado, havia participantes que revelavam medo de expor algumas das suas idéias ao seu superior hierárquico, por avaliar que o sistema não seria capaz de entender e absorver a sua criação naquele momento. No primeiro caso o indivíduo atuando com o papel de supervisor pouco desenvolvido e com baixa percepção do papel, certamente determinou um limite mais severo de atuação do papel no seu imaginário. Este sujeito estaria atuando ainda na fase de “role taking” (tomada e aceitação do papel) da estruturação do papel, segundo a classificação pelo grau de liberdade. Já no segundo caso, o sujeito que estaria experimentando um certo grau de liberdade, onde já foi possível a criação, percebeu um outro limite de

atuação do seu papel. Ele era capaz de criar, porém, pela sua percepção, concretizar a criação seria transpor o limite do permitido pela cultura organizacional para o seu papel, então decide por não objetivar a criação. Este fato nos remete a uma questão que é muito difícil discernir nas organizações, que é aquele indivíduo que em plena ação criadora, propõe inovações num momento em que o sistema administrativo não consegue compreender e por isso não permite a sua expressão e a reprime. O indivíduo corre o risco de ser até rotulado como incompetente e marginalizado, porém só o tempo mostrará a força da sua criação. Por isso é conveniente ter prudência e cuidado com as possibilidades criativas do papel profissional, pois as boas idéias não podem cair em ouvidos surdos.

Com base na experiência de trabalhos com grupos de empresas de natureza diversa, a exemplo da **PETROBRAS, SECRETARIA DE AGRICULTURA DO ESTADO DA BAHIA, PREFEITURA DA CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA (BA), UCAR, CRECHE ESCOLA ALLAN KARDEC (BA)**, etc., com a participação de profissionais que desempenhavam papéis e status diversificado, podemos tecer as seguintes considerações de caráter geral:

- A nível individual os participantes demonstraram apresentar um bom a excelente nível de conhecimento técnico;
- A percepção das funções do papel estavam reduzidos a um fazer quase que limitado as demandas diárias, com pouca ou nenhuma utilização do ciclo PDCA;
- No geral, há uma baixa percepção do papel profissional que estava sendo desempenhado ou que se iria desempenhar na organização, principalmente com relação aos limites de atuação do papel (etapa do role taking e role playing);
- Naquelas empresas em que o processo da GQT se encontrava em curso, mesmo de forma incipiente, com apenas alguns fluxogramas de processos, de tarefas e padrões operacionais elaborados, os seus profissionais pareciam despertar mais rapidamente para a importância de ter consciência e desenvolver o seu papel profissional;
- Os encontros não processuais, ou seja aqueles encontros de curta duração (dois a três dias

consecutivos) , permitiam uma boa integração da equipe e um melhor entendimento a nível cognitivo do significado dos papéis em cena, porém, com pouca ou nenhuma questão sobre os conflitos e as dificuldades dos papéis no dia a dia do trabalho apareciam como emergente;

- Os encontros processuais, ou seja, aqueles sistemáticos de curta duração (no mínimo de dez com três horas de duração cada), oportuniza a emergência dos conflitos e das dificuldades que ocorrem no dia a dia do trabalho, podendo os mesmos serem melhores analisados e entendidos. É possível acompanhar a evolução do grupo e como os papéis vão se desenvolvendo, atuando nas reincidências e fortalecendo os avanços. É possível também aprofundar nas preocupações reais dos indivíduos ao desempenhar o seu papel, os seus receios, medos, as cenas temidas, etc. e checar se na prática os encontros estão sendo efetivos ou não. Vejamos o feedback de um dos participantes de um destes encontros em depoimento, recebido por registro escrito num questionário aberto para avaliação da efetividade do trabalho realizado :

*“ Inicialmente senti um desestímulo muito grande, talvez porque **só passei a perceber o verdadeiro objetivo do curso no 4º ou 5º encontro.** Até aí, houve desistências de alguns participantes. **Após então,** quando os participantes estavam mais entrosados e aclimatados com a técnica da dramatização aplicada, pôde-se aprofundar a troca de experiências. Passou-se a lucrar, com ganhos em novos conhecimentos, **o estímulo aumentou** e a percepção tornou-se mais espontânea do que obrigatória) e mais aplicada (maior interesse). **A grande vantagem da forma processual do curso é o maior tempo de reflexão sobre o assunto e com isto a troca de experiências dá-se num nível mais aprofundado, além de poder se verificar a aplicabilidade do mesmo nos setores e atividades diferentes.** A desvantagem é o desestímulo provocado pela lentidão inicial (primeiros encontros) em provocar no grupo um comprometimento no desenvolvimento do assunto tratado”,(o grifo foi por nossa conta).*

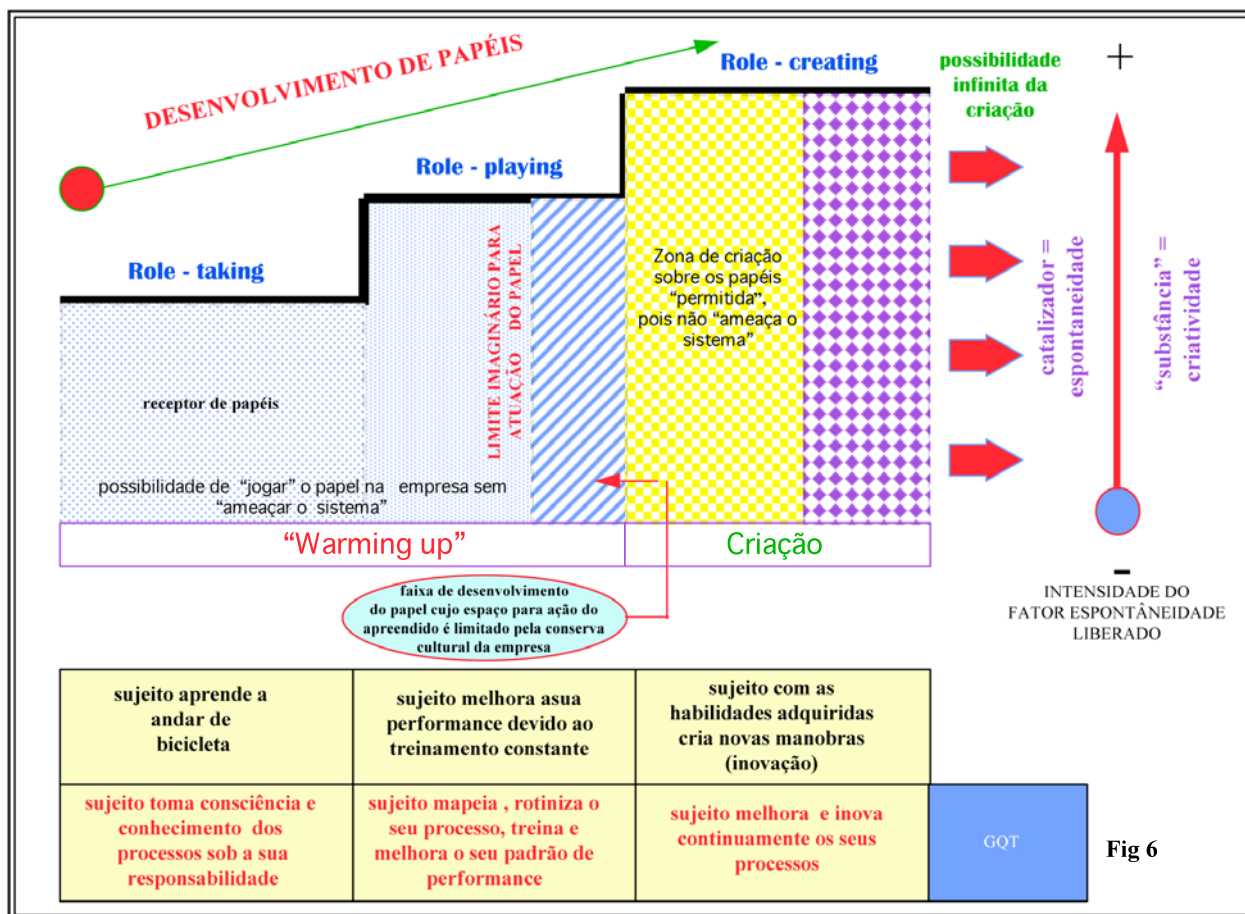


Fig 6

- O depoimento acima reforça claramente a etapa de intenso aquecimento (warming up), que durou neste caso cerca de quatro encontros, para iniciar a liberação da espontaneidade daquele grupo. Isto mostra que o aquecimento que é uma etapa fundamental do processo de DP leva às vezes certo tempo, e por isto torna-se mais eficiente e efetivo os trabalhos processuais. Trabalhos realizados em curta duração corre o risco de ficar só no aquecimento e não chegar a nenhuma catarse de integração.
- Há fortes evidências que a apresentação da teoria dos papéis de forma simplificada, utilizando-se do método educacional psicodramático, além de ampliar a consciência do papel profissional, aquece (warming up) o grupo para as suas questões.

5 - COMENTÁRIOS FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O Desenvolvimento de papéis nas empresas é vital para o sucesso de qualquer modelo de gestão pois amplia a rede de significados dos papéis profissionais e desenvolve mais rapidamente o seu poder de ação. Não basta tão somente ter mecanismos de gestão muito bem definidos, a exemplos de planejamento estratégico, desdobramento de diretrizes, arquitetura do negócio, processos rotinizados, tratamentos de anomalia, etc, se quem vai executar não tenha clareza e o compromisso no fazer. Ou seja o real poder, afinal de contas, é de quem vai fazer. Podemos até ter um modelo de gestão brilhante,

com equipamentos mais sofisticados, e um processo de automação impecável, mas sempre terá por traz o homem, nem que seja um homem... e ... é o seu compromisso e o desempenho do seu papel que garantirá o sucesso da sua organização. Desta forma recomendamos:

- a inserção do **DESENVOLVIMENTO DE PAPÉIS (DP)**, principalmente de forma processual nas empresas, quer isoladamente como suporte a implantação da GQT e/ou inseridos nos programas de Desenvolvimento Gerencial (DG) e de equipes (DE);
- iniciar com os papéis gerenciais e de supervisão simultaneamente. Salientamos que os trabalhos processuais são mais longos em frequência, porém demandam menos tempo nas sessões. Assim sendo, pode-se mobilizar um grande número de pessoal sem uma ausência ostensiva dos seus postos de trabalho, criando assim uma **possibilidade de desenvolvimento em massa destes papéis profissionais**; Posteriormente ou até mesmo paralelamente poderão ser desenvolvido os papéis mais operacionais. Começamos com os papéis gerenciais pelo fato destes serem os responsáveis por permear por toda a organização os valores e princípios da alta administração.

Moreno certa feita ouviu uma voz ... do cosmo: **“EU SOU DEUS”... ele não foi bem compreendido, mas disse : ... “quando DEUS voltar, voltará como um grupo. Cada**

um de nós carrega DEUS dentro de si ... e é responsável por si e pelo outro ... pode não ser amor pelo outro, mas é responsabilidade ...”.

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, que em nenhum momento teve a pretensão de esgotar o assunto. Agradeço a PETROBRAS (E&P-Ba) por acreditar e me possibilitar ousar falar sobre esse tema, e em particular aos amigos do antigo DEXBA, palco do meu despertar, do meu aquecimento e aprendizado maior. Aos colegas e mestres do CEPS (Centro de Psicodrama e Sociodrama) pelo constante incentivo e em especial a Tereza Valadares e Waldeck D' Almeida, meus "benchmarks" do psicodramatizar. Entre tantos, ressalto também Iran Garcia e Rita Quadros pela convivência num passado recente de muito aprendizado e inquietações, a Ranilson Prestrelo, por acreditar e vislumbrar, e aos amigos da ASQUAL, parceiros novos de uma luta antiga, pela oportunidade de crescimento nesta interação constante.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E DE REFERÊNCIAS

1. **BERMUDEZ , J.G.R. . - QUE ES EL SICODRAMA?**. Buenos Aires, Editora Celcius, 4ª edição ,1984.
2. _____ - **INTRODUÇÃO AO PSICODRAMA**. São Paulo, Editora Mestre Jou, 2ª edição, 1977.
3. **DIDIER, A. - PSICODRAMA ANALÍTICO**, São Paulo - Editora Campus, 1981
4. **FALCONI CAMPOS, V. - O VALOR DOS RECURSOS HUMANOS NA ERA DO CONHECIMENTO**, Belo Horizonte - MG, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG,1995.
5. **FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M., CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES**, São Paulo, Editora Atlas, 1989.
6. **FREITAS, M. E. CULTURA ORGANIZACIONAL, FORMAÇÃO, TIPOLOGIAS E IMPACTO**, São Paulo, Editora Mcgraw-Hill, 1991.
7. **GARRIDO MARTÍN, E. - J.L.MORENO: PSICOLOGIA DO ENCONTRO**. São Paulo, Livraria Duas Cidades, 1984.
8. **KAUFMAN, A. - TEATRO PEDAGÓGICO BASTIDORES DA INICIAÇÃO MÉDICA**, São Paulo, Editora ÁGORA, 1992.
9. **QUADROS, R.A.P & KHOURI, G.S. ENCONTRO COM ZERKA MORENO**, anotações do curso intensivo "THE EVOLUTION OF PSICODRAMA" , com Zerka Moreno do INSTITUTO MORENO DE NEW YORK - USA, São Paulo, agosto 1993, apresentado em Salvador -Ba no II ENCONTRO DE PSICODRAMA REGIONAL NORTE - NORDESTE : O PSICODRAMA E SUAS CENAS, dezembro 1994.
10. **KONDO, Y. - MOTIVAÇÃO HUMANA, UM FATOR CHAVE PARA O GERENCIAMENTO**, São Paulo, Editora Gente, 1994..
11. **MARINEAU, R.F. - JACOB LEVY MORENO (1889-1974), PAI DO PSICODRAMA, DA SOCIOMETRIA E DA PSICOTERAPIA DE GRUPO**, São Paulo, ÁGORA, 1992.
12. **MENEGAZZO, C. M. e outros - DICIONÁRIO DE PSICODRAMA E SOCIODRAMA**, São Paulo, Editora ÁGORA, 1995.
13. **MONTEIRO, R. e outros - TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DO PSICODRAMA**. São Paulo - Editora Brasiliense, 1993.
14. **MORENO, J.L. - PSICODRAMA**. São Paulo, Editora Cultrix, 9ª edição, 1993.
15. _____ - **PSICOTERAPIA DE GRUPO E PSICODRAMA**. Campinas, Editorial Psi, 1993 *
16. _____ - **QUEM SOBREVIVERÁ ? FUNDAMENTOS DA SOCIOMETRIA PSICOTERAPIA DE GRUPO E SOCIODRAMA**, Goiania, Dimensão Editora, 1992.
17. **NAFFAH NETO, A. - PSICODRAMATIZAR**, São Paulo, Editora ÁGORA,1980.
18. **ROCHEBLAVE-SPENLÉ, A.M. - La Notion de Role en Psychologie Sociale**. Paris, PUF, 1969.
19. **ROMAÑA, M. A. - CONSTRUÇÃO COLETIVA DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO PSICODRAMA.**, Campinas - SP, Editora Papirus, 1992.
20. **RUBINI, C.J., O CONCEITO DE PAPEL NO PSICODRAMA**. Revista da FEBRAP (Federação Brasileira de Psicodrama), vol.3, fascículo I, p.45-62, 1995.
21. **TAVARES, M. G. P. CULTURA ORGANIZACIONAL, UMA ABORDAGEM ANTROPOLÓGICA DA MUDANÇA**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora LTDA, 1991.