

Possibilidades e Limites do Sistema Socionômico nas Organizações¹

Rosane Rodrigues²

Cabe ressaltar, nesta ocasião, que o trabalho que desenvolvo em empresas atualmente é de um caráter muito particular. Diferentemente de um consultor ou de um profissional de Recursos Humanos, a intervenção psicodramática que eu e meu grupo fazemos freqüentemente está associada ao trabalho de um consultor ou é iniciativa do setor de RH da empresa. Portanto, o trabalho se encaixa em um projeto maior, composto por outras intervenções, que já foram realizadas antes de nossa participação ou serão realizadas em futuro próximo.

Este trabalho chama-se Teatro de Reprise ou, como as empresas preferem chamá-lo, Playback Theatre - nome da técnica original, batizada por seu criador Jonathan Fox. Este é o nome pelo qual a técnica ficou conhecida em todo o mundo. Nós chamamos carinhosamente com um nome bem brasileiro (e com um jeito igualmente brasileiro de realizar o trabalho): de **Teatro de Reprise**.

Esta é uma intervenção onde temos uma equipe formada por atores, músicos e um diretor, que realiza com a platéia um teatro interativo, com qualidades estéticas de sofisticada resolução cênica, tendo como base o improvisado e, claro, o Psicodrama. Aliás, é Psicodrama utilizado com enfoque de Axiodrama ou Sociodrama tematizado.

Alguns voluntários relatam cenas passadas de suas vidas. Estas cenas são trabalhadas teatral e simbolicamente pelo elenco e, em seguida, são apresentadas. Obviamente que não se trata de uma simples reprodução. A cena é combinada por alguns minutos, para que sirva de reflexão tanto para o narrador da cena, quanto para o grupo presente.

Já fica claro que não há eleição de protagonista, pois a característica especial deste trabalho é que o autor da cena não entra como ator. Ele assiste a encenação do melhor ângulo possível da platéia e também é assistido por esta. Portanto, por algum tempo o narrador faz parte do elenco.

O direcionamento do espetáculo para o tema contratado pela empresa se dá através do aquecimento inicial realizado pelo diretor. Pode ser o fechamento e avaliação de um treinamento já realizado. Ou uma intervenção para sensibilizar os funcionários para alguma modificação importante que a empresa está operando ou, ainda, para despertar determinada atitude, como cooperação entre pessoas ou equipes. O tema também pode ser livre, o que acontece mais freqüentemente em trabalhos com objetivos de entretenimento, como a abertura de uma convenção, por exemplo.

O tema freqüentemente é encomendado e resolvido anteriormente. Este tema pode nascer de uma pesquisa de clima ou simplesmente do que a organização pensa que está faltando para seus funcionários.

Fundamentalmente esta é uma intervenção pedagógica no sentido mais atual que se possa atribuir a este termo. Hoje se pensa a Pedagogia como o possibilitar a aprendizagem e não mais como ensinar algo, que os aprendizes não saibam.

Por acreditar neste favorecimento da aprendizagem é que o objetivo principal deste nosso trabalho tem sido o desenvolvimento das pessoas e dos grupos de pessoas. Existe um tema encomendado e/ou resolvido em conjunto, porém sempre serão **aqueles indivíduos** presentes ao evento que ocuparão a prioridade do trabalho.

¹ Apresentado em Mesa Redonda no XIV Congresso Brasileiro de Psicodrama – 2004.

² Psicóloga. Psicodramatista. Mestre em Artes Cênicas. Professora de Psicodrama e Teatro no Departamento de Psicodrama do Instituto Sedes Sapientiae. Co-autora do livro “O Jogo no Psicodrama”. Co-autora do jogo Cia de Teatro. Diretora do Grupo Improvise.

Coerentes com os princípios psicodramáticos, se levarmos as pessoas presentes ao espetáculo a um **estado de espontaneidade**, elas poderão atingir uma reflexão profunda e emocional sobre o tema, resultando na transformação necessária, possível e natural àquele grupo de pessoas.

Moreno nos fala em seu livro “Quem Sobreviverá?” (2)

A espontaneidade de um é o que faz a espontaneidade do outro funcionar. A diminuição ou perda da espontaneidade de um pode produzir a diminuição ou perda da espontaneidade de outros dos três agentes principais da produção: protagonista (em nosso caso o narrador), diretor e auditório. A manutenção do equilíbrio da espontaneidade no campo total depende de um número de fatores, dos quais citamos a vigilância do diretor para que o “princípio” não seja sacrificado por nenhum objetivo externo, como, por exemplo, tentar obter uma produção impecável para um observador externo de fora da situação que não esteja envolvido no aqui e agora. Este observador poderá ser quem escuta a gravação da produção depois que a sessão termina ou poderá até estar presente à sessão, tendo sido treinado para o papel de observador não-participante, a fim de detectar defeitos, imperfeições ou outras deficiências.

Isto quer dizer que a organização ou o consultor, que nos contrata, pode ter uma idéia pré-concebida do que acha que o grupo precisa. Mas a intervenção não deve permitir manipulações para um resultado sem imperfeições, como também não se propõe a qualquer outro tipo de manipulação.

Esta avaliação nos interessa, seja ele obtido por qual método for, enquanto inspiração e base de negociação do trabalho. Porém, sabemos como socionomistas, que uma investigação verdadeira de um grupo deveria envolver o próprio grupo e representá-lo. Sabemos que o Projeto Socionômico pressupõe a auto-expressão coletiva e a liberdade do grupo de *negociar seus próprios planos* (2) e destinos. Além disso, a própria equipe que conduz a intervenção sócio ou axiodramática, ou para citar o termo de Yvette Datner (3) os “profissionais de educação” nas empresas, deve ter uma atitude livre de concepções anteriores e ser pesquisadora participante do grupo, pertencendo a ele e procurando sentir como ele, para então se revelar o co-inconsciente deste grupo.

Portanto, o tema inspira o trabalho, já que se trata de um Axiodrama, mas não determina o resultado. O próprio processo, através do planejamento e realização é que vão mostrar o que de fato o grupo em questão precisa e está aberto para. E se este grupo acolhe este tema e como. Ou, ainda, indica quais são os temas necessários e pertinentes no momento atual. Como nos conta a colega Nazira Scaffi em seu belíssimo texto publicado na Revista Brasileira de Psicodrama, *cada grupo tem um nível de saturação em relação às novidades que lhe chegam, determinantes para sua aceitação ou rejeição.*

Em relação às possibilidades e limites do Sistema Socionômico nas organizações, dada minha ótica de participação nas empresas, poderiam ser feitas algumas considerações relevantes: percebo uma mudança de mentalidade e de compreensão um pouco maior nas empresas em relação ao tipo de intervenção que fazemos; ainda é uma transformação em processo e que demanda mais tempo para abranger maior número de empresas e seus vários segmentos.

Poderia citar um exemplo desta mudança: na negociação, atualmente, observo que os responsáveis já não me perguntam mais se é preciso determinar alguém da empresa para contar a primeira cena do espetáculo. Portanto, o fato de contarem com o improvisado do trabalho já não os assustam tanto. Isto provavelmente se deve ao fato de que os psicodramatistas, e especialmente a intervenção técnica do *Playback Theatre*, estarem ocupando mais este espaço e estarem realizando bons trabalhos. Como os resultados destas intervenções, por vezes, aparecem ao longo do tempo, iremos colher cada vez mais estes frutos, pois o foco educacional no meio psicodramático hoje é uma realidade. Nós mesmos, psicodramatistas, fomos mudando e nos aprofundando em nossos estudos e convicções, apostando mais no Projeto Socionômico. Participando de uma Mesa Redonda em 98, registrado pela Revista Brasileira de Psicodrama, Romélia Santos nos fala: *nós, socionomistas, estamos realmente nos abrindo constantemente, até nos “convertendo” para esta visão. Todos fomos formados no academicismo, no positivismo, no determinismo... temos que dispensar muitos conceitos*

aprendidos... temos de constantemente nos retomar, de modo criativo, numa espécie de “conversão contínua”.

A credibilidade deste tipo de atuação – a co-criação - favorece este caminho, portanto. Isto acompanhado pelo crescente profissionalismo dos nossos psicodramatistas ao contratar e realizar os projetos dentro das organizações.

Ao longo do tempo espera-se então que os sistemas abertos como a Socionomia demonstrem que a permanência dos resultados atingidos, seja uma evidência. Em contraposição aos trabalhos que prometem mudanças espetaculares em pouco tempo, baseados em castigos, recompensas e manipulação, e que em tão pouco tempo estas mudanças também se desvanecem...

Especificamente em relação ao Teatro de Reprise, percebo também uma maior aceitação da parte das empresas pelo excelente senso de humor da técnica e nossa ousadia na linguagem simbólica. É uma intervenção que flexibiliza e é flexível, além de ser potencializado pela arte cênica e musical. O público é levado, de forma alegre, a olhar para suas cenas significativas de forma flexível e a um auto-conhecimento individual e do grupo, do qual participa, com uma profundidade insuspeita. O aquecimento recria um contato mais íntimo com o co-inconsciente grupal, delinea o conteúdo do trabalho e abre o palco psicodramático para as cenas que surgirão a partir daí. Estas cenas representam o grupo, através do próprio diálogo entre elas. Isto segue os princípios de inclusão da Socionomia. Todos devem se sentir respeitados e representados enquanto membros do grupo, em clima de co-responsabilidade nesta produção conjunta.

Os limites que tenho sentido nas organizações se referem principalmente a compatibilidade desta postura filosófica, e a conseqüente visão de homem, e a visão algumas vezes aparentemente aberta do consultor ou do responsável pelo setor de RH da empresa. Ou seja, o discurso propõe uma abertura, fala de não exclusão, cita coletividade e construção conjunta, mas quer e pensa de fato em algo imposto e enfiado goela abaixo dos funcionários. Tem sido, claro, mais coerente e fluente o planejamento e realização do trabalho em parceria com profissionais de Psicodrama, ou que tenham tido contato e algum conhecimento de Pedagogia moderna e educação continuada.

Sofremos mais este problema por ser este um trabalho que entra como parte de um projeto maior. E aí algumas vezes o choque entre posturas dificulta a obtenção do resultado pretendido por nós. Até porque as intervenções imediatistas e individualistas são sedutoras, por seu resultado visível e discurso positivista. Sabemos que estes resultados são efêmeros e acho que as empresas estão começando a descobrir isto, quando um e outro resultado são comparados em relação à produtividade. Mas ainda vai levar algum tempo para que o enlatado (ou a conserva cultural para nós) perca a força numa sociedade que se inclina para o individualismo e, em especial para nós brasileiros, que ainda está aprendendo a lidar com democracia.

Outra dificuldade de importância menor, mas bem desagradável, é a desorganização de quem deveria organizar. Temos enfrentado vários problemas logísticos como: não cumprimento de horário, problemas prosaicos de não funcionamento do equipamento de apoio, informações erradas ao público que vai participar, ou ainda um coquetel com álcool para relaxar executivos imediatamente antes do nosso trabalho. Alguns destes problemas são boicotes internos e com isto temos que contar, pois faz parte da sociodinâmica da empresa e nos casos simplesmente de desorganização também. E, não estou falando de empresas pequenas ou jovens. São por vezes grandes organizações que combinam detalhes conosco e não cuidam de verificá-los.

Felizmente esta é uma exceção menos freqüente e que vai desenvolvendo nossa espontaneidade – jogo de cintura – cada vez mais. O importante mesmo é destacar que tem sido um prazer imenso trabalhar com consultores ou mesmo responsáveis pelo setor de RH da empresa que tenham feito formação em Psicodrama. De qualquer escola e mesmo que eu não os conheça antes do trabalho contratado, o contato é fabuloso. O que para mim mostra como estamos nos espalhando e com competência técnica.

Gostaria de acrescentar que a necessidade do público, que participa das intervenções, está diretamente ligada à sua abertura para este tipo de trabalho. Ter algo a dizer, algo que incomoda, ou ter a esperança de que coisas possam ser transformadas, mesmo que o clima seja tenso, confere a este público maior fluência para aproveitar o trabalho proposto. Porém, o público mais entorpecido por ser o mais favorecido no acesso às riquezas, privilégios e benefícios concedidos pela comunidade organizacional, obviamente resiste mais a propostas de distribuição de poder.

Finalmente, quero lembrar que o Projeto Socionômico visa a Sociatria, enquanto utopia moreniana. Isto não significa uma megalomania de Moreno, como alguns gostam de afirmar. Também não significa que seremos românticos e passemos a acreditar que construiremos uma sociedade absolutamente saudável, inclusiva, cooperativa e liricamente respeitosa às diferenças entre as pessoas. Mas sim, que tenhamos esta utopia como um orientador e uma inspiração para que em qualquer oportunidade, em que estivermos autorizados pelo papel profissional, possamos promover o resgate da espontaneidade e o conseqüente surgimento de agentes multiplicadores na construção da coletividade da qual fazem parte.

A Sociatria é só um ideal, mas o processo de persegui-la é nossa responsabilidade.

Referências Bibliográficas:

1. **Lima, LA** – *Sociometria*. Revista Brasileira de Psicodrama. Vol 8, fascículo 2, 2000, p. 127-130;
2. **Moreno, JL** – Quem Sobreviverá? Fundamentos da Sociometria, Psicoterapia de Grupo e Sociodrama. Dimensão Editora: Goiânia, 1992, p. 75, 117-120 e 209-217;
3. **Motta, J (org.)** – O Jogo no Psicodrama. Agora: São Paulo, 1995, p. 85-94;
4. **Ramalho, CMR (coord.)** – *A Socionomia em Questão*. Revista Brasileira de Psicodrama. Vol 6, fascículo 2, 1998, p. 117-123;
5. **Scaffi, N** – *Socionomia na Prevenção de Aids entre Indígenas*. Revista Brasileira de Psicodrama. Vol. 10, fascículo 1, 2002, p. 13-30.