

Universidade Federal da Bahia
Programa de Pós-graduação em Administração

Dissertação de Mestrado

Ana Barreiros de Carvalho

Melhoria de Qualidade Através do Sociodrama

O presente trabalho tem como objetivo responder à questão de quais os efeitos do desenvolvimento gerencial, através do sociodrama, na satisfação dos clientes?

Verifica-se que quanto mais desenvolvido o papel gerencial dentro das organizações mais confiante e relaxado será o campo de atuação das pessoas, mais espontâneas e criativas elas serão, uma vez que a criatividade não pode emergir em um “campo tenso”, onde as relações interpessoais sejam insólitas. Segundo Gustav Bally (3), “o ser vivo atua, se não é “atuado”, por um poder que não se encontra nem dentro de si, nem fora do eu; o que ocorre, sim, através do eu e o relacionamento com seu meio ambiente para formar ambos uma unidade dinâmica. O estado de ânimo determina o campo de ação dos indivíduos. Não determina apenas a parte hepático-motora, como também decide o que e o como da percepção dos indivíduos”.

Sendo assim, num contexto institucional onde as pessoas possam atuar de forma “relaxada”, (uma vez que seus papéis também serão claros e bem definidos e em sintonia com os objetivos organizacionais) confiando nos seus parceiros, tenderá a propiciar um sentido de percepção qualitativa mais acurada do que contextos onde impere a desconfiança, a rigidez normativa e a falta de integração interpessoal, onde o que se obtém é uma baixa qualidade nos seus produtos e ou serviços.

O sociodrama, através do treinamento de papéis, visa desenvolver a espontaneidade e a criatividade dos grupos de indivíduos, facilita assim, a percepção de soluções para problemas muitas vezes não encontrados em contextos onde o “campo de ação” dos indivíduos e tenso é de desconfiança e por este motivo foi escolhido como técnica para o desenvolvimento gerencial.

O “role playing” ou desenvolvimento de papeis, é uma técnica que é inserida no sociodrama e visa desenvolver os papéis dos integrantes das instituições. Segundo o seu criador, o papel pode ser definido como as formas reais e tangíveis que o eu adota. “os aspectos daquilo que chamamos eu aparecem nos papéis que emergem do eu, mas o eu que pode emergir dos papéis”(23). Por exemplo: uma pessoa pode

desempenhar vários papéis sociais. Estes papéis são a forma como o eu se apresenta socialmente.

Pode ser útil distinguir a tomada do papel do desempenho do papel, sendo a primeira, o ato de aceitar o papel sem permitir ao sujeito a menor fantasia com o texto estabelecido, e o segundo, a criatividade do papel que necessita de um certo grau de liberdade de ação, como é o caso do ator espontâneo. Quando comparamos o papel desempenhado, o papel simplesmente assumido parece uma atitude congelada na conduta das pessoas. Desempenhar um papel implica em atividade, em jogo espontâneo. Tomar o papel e utilizar um produto, um episódio, um modelo cultural cristalizado. Para Moreno (23), o estudante de medicina está treinando o papel de médico, enquanto que, quando este se forma, ele toma o papel e, quando transforma a medicina na arte de curar, está desempenhando o papel.

Podemos assim dizer que, no contexto institucional quanto mais desenvolvidos e criativos forem os papéis, mais competitivas serão as instituições. Segundo Karl Albrecht (1), as empresas prestadoras de serviço distribuem-se por cinco níveis quanto ao grau de seu comprometimento com a qualidade que oferecem. Os cinco níveis são: desde o nível **1) fechado, sem contato com o cliente**, passando pelas fases: **(2) busca obstinada de mediocridade**, onde ele situa a maioria, como nos órgãos públicos, porque lhes falta o imperativo do lucro; **3) presentes e em lugar conhecido**, que respeitam algumas regras elementares, mas gozam de “participação material do mercado”, participam do mercado apenas por existirem; **4) fazendo um esforço sério** – buscam maneiras de fazer do serviço um instrumento de competição (há aqui muita inovação e boa dose de reformulação de imagem do cliente; **5) o serviço como uma forma de arte** – comprometimento obsessivo e incansável com a doutrina de máximo impacto positivo junto ao cliente, em todos os níveis.

Assim verificamos que as organizações mais desenvolvidas são aquelas onde o serviço é visto como uma forma de arte, ou seja: as pessoas desempenham seus papéis de forma criativa, buscando incessantemente a satisfação do cliente, o que pode ser alcançado através do desenvolvimento de papéis dos integrantes das organizações, buscando-se, assim, a excelência e o desempenho de papéis de forma espontânea e criativa.

Nas organizações constatamos que os papéis são desenvolvidos via treinamentos que transmitem conhecimento, habilidades e, na maioria dos casos, desprezam o desenvolvimento das atitudes, que são essenciais ao desenvolvimento do

papel, pois o treinamento atitudinal visa desenvolver a vontade, a iniciativa, a criatividade e a espontaneidade dos funcionários, fatores essenciais em um programa de melhoria de qualidade.

REFERÊNCIAS

1. **ALBRECHT**, Karl, Revolução nos serviços. Livraria Pioneira Editora, São Paulo - SP, 1988, . 2º. Edição.
2. **ANDRADE**, Ângela et allii. Mansão do Caminho - Reflexões sobre Uma Obra de Produção Humana - Trabalho da Disciplina Dinâmica das Organizações / Mestrado de Administração da Universidade Federal da Bahia.
3. **BALLY**, Gustav. El Juego como Expression de Libertad. Editora Fondo de Cultura Economica, México, 1965, 2º. Edição.
4. **BERMUDEZ**, J.R. Que es el Sicodroma ? Editorial Celcius- J.J.Vallory, 1984. Buenos Aires, Argentina., 4º. Edição.
5. **BHOTE**, Keki R. O Cliente de Frente. Editora Qualitymark Ltda. Rio de Janeiro/RJ, 1993, 1º. Edição.
6. **BRAVERMAN**, Harry. Trabalho e Capital Monopolista, Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1974.
7. **BUSTOS**, Dalmiro M. Perigo... Amor a Vista – Drama e Psicodrama de Casais. Editora Aleph Publicações e Assessoria Ltda. São Paulo/SP, 1º. Edição.
8. **BUSTOS**, Dalmiro M.. Psicodrama, São Paulo/SP, Summus Editorial Ltda., 1979, 1º. Edição.
9. **CAMPOS**, Vicente Falconi. T Q C , Controle de Qualidade Total no Estilo Japonês, Editora Bloch S.^a, Rio de Janeiro, 1992, 2º. Edição.
10. **CHANLANT**, Jean François, L'Individu Dans L'organisations, Les Demensions Oubliées. Quebec Editores Eska, 1990. In: SERVA, Mauricio. O Paradigma da Complexidade e a Analise Organizacional, Tese de Doutorado.
11. **CHIAVENATTO**, Idalberto. Administração de Recursos Humanos, Vol II, Editora Atlas S.A., São Paulo / SP, 1980, 2º. Edição.
12. **FAMULARO**, Joseph J. et allii. Hadbook of Human Resource Administration, Editora McGraw Hill Inc., New York, USA.
13. **FLEURY**, Maria Tereza & **FISCHER**, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. Editora Atlas S.A., 1989, São Paulo/SP.
14. **FERREIRA**, Cândido Guerra & **HIRATA**, Helena. Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: Elementos para Uma Discussão sobre o Caso Brasileiro. In: Seminário Interdisciplinar “Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho, 1991, São Paulo – SP Anais” (30pags.).
15. **GRAEN**, Georges. Role Making within Organização, In: DUNNETTE, Marvin D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Me Nally, 1976.
16. **JUNIOR**, Antunes et allii. Considerações Críticas a Evolução das Filosofias de Administração da Produção: do Just-in-Case ao Jus-in-Time, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 29(3) 49-64, jul/Set, 1989

17. **JURAN, J.M.** Juran na Liderança pela Qualidade – Um Guia Executivos. Editora Pioneira e Novos Umbrais, São Paulo – SP, 1990, 1ª. Edição.
18. **LAPASSADE, Georges.** Grupos, Organizações e Instituições. Livraria Francisco Alves Editora S.A., Rio de Janeiro / RJ, 1974, 3ª. Edição.
19. **LOJIKINE, Jean.** Novas Políticas de Integração Patronal ou Premissas Autogestionárias? In: Gestão de Empresa, Automoção e Competitividade, Editora Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, 1990, 2ª. Edição.
20. **MONTEIRO, REGINA F.** Jogos Dramáticos. Editora McGraw Hill São Paulo/SP, 1979, 1ª. Edição.
21. **MORENO, Jacob Levy.** Fundamentos do Psicodrama, Summus Editorial Ltda., São Paulo / SP, 1983, 1ª Edição.
22. **MORENO, Jacob Levy.** Fundamentos de La Sociometria, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1954, 1ª. Edição.
23. **MORENO, Jacob Levy.** Psicodrama, Editora Cultrix Ltda., São Paulo/SP. 1984, 1ª. Edição.
24. **MORENO, Jacob Levy.** O Teatro da Espontaneidade, Summus Ltda., São Paulo/SP, 1973, 1ª. Edição.
25. **MORENO, Jacob Levy.** Psicoterapia de Grupo e Psicodrama. Editora Mestre Jou, São Paulo/SP, 1959, 1ª. Edição.
26. **MOTTA, Paulo Roberto.** Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente, Editora Record, Rio de Janeiro/RJ, 1991.
27. **OFFE, Claus.** Capitalismo Desorganizado, Editora Brasiliense, São Paulo/SP, 1ª. Edição, 1985.
28. **PIGNON, Dominique & QUERZOLA, Jean.** Ditadura e Ditadura e Democracia na Produção. In: GORGZ, André, Crítica da Divisão do Trabalho. Livraria Martins Fontes Editora, São Paulo / SP, 1993.
29. **SCHOLTES, Peter R. et alii,** Times da Qualidade – Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro/RJ, 1992, 1ª. Edição.
30. **TOBEN, Bob & ALAN, Fred Wolf** – Espaço, Tempo e Além, Editora Cultrix, São Paulo/SP, 1975.