



Capítulo 19

**Projeto Arte na Instituição:  
Uso de Grupo Operativo e Teatro na  
Gestão de Recursos Humanos**



**TANIA LAURA GARCIA**

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL DO CAISM - UNICAMP

**SÉRGIO ROBERTO VERGÍLIO**

ATOR, DIRETOR ARTÍSTICO, ESCRITOR E  
VOLUNTÁRIO CONVIDADO DO PROJETO “ARTE NA INSTITUIÇÃO”

**MARIA SILVIA TEIXEIRA GIACOMASO VERGÍLIO**

PROFESSORA MESTRE DO DEPARTAMENTO DE  
ENFERMAGEM DA FCM - UNICAMP

## **Introdução**

**D**o processo de interação do indivíduo no meio em que vive é que resulta o comportamento humano. O trabalho é uma das atividades inerentes ao processo de socialização e constitui uma atividade fundamental na construção das relações humanas cotidianas.

O estudo do comportamento humano decorrente das relações no trabalho nas instituições faz parte do foco de interesse do psicólogo organizacional, que em conjunto com uma equipe interdisciplinar, têm por objetivo a compreensão destas relações para atuar de forma mais efetiva nas interações, buscando o seu desenvolvimento. Este trabalho de desenvolvimento de pessoal deve estar afinado com a mis-

são, objetivos, valores, cultura e estrutura institucional, para se obter uma harmonia entre os interesses institucionais e profissionais; desse modo, pretende-se chegar aos resultados institucionais desejados com uma boa qualidade de vida no trabalho.

As grandes mudanças ocorridas na nossa sociedade nas últimas décadas em decorrência de um cenário político, social, econômico instável marcam a necessidade de rápidas transformações para atender às demandas atuais (Chiavenato, 2000).

Nesse sentido, a adequação e modernização constante têm ajudado a superar velhos modelos de gestão arraigados fortemente na cultura de muitas empresas e substituí-los lentamente por idéias inovadoras que possibilitem um maior crescimento econômico, dinamização do trabalho, flexibilização e, como consequência, investimento no seu capital humano buscando a saúde do trabalhador, seu crescimento pessoal e profissional.

Na medida em que o capital humano passou a ser reconhecido como a maior riqueza de uma empresa, desenvolver os potenciais interativos dos que nela atuam passou a ser prioridade (Osório, 2003: p.140).

Com a visão desse contexto, a Seção de Apoio e Desenvolvimento do Profissional do Serviço de Recursos Humanos do Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher da Universidade Estadual de Campinas (CAISM/Unicamp) desenvolve suas ações em gestão de pessoas direcionadas à qualificação profissional, melhoria das relações inter-pessoais e à qualidade de vida no trabalho.

Esta seção conta com equipe multiprofissional composta de uma socióloga, uma psicóloga organizacional, um enfermeiro, uma enfermeira do trabalho, uma secretária, coordenados por uma supervisora (graduada em enfermagem).

Para atender aos seus propósitos, a Seção de Apoio e Desenvolvimento do Profissional está organizada em quatro áreas de atuação: qualificação profissional, motivação, apoio psicossocial e saúde ocupacional.

Uma das atribuições do psicólogo organizacional é planejar e desenvolver ações na área motivacional.

A partir do acompanhamento feito com os funcionários colaboradores, percebeu-se a necessidade de um trabalho que vencesse as resistências na comunicação inter-setorial e proporcionasse uma maior integração entre eles.

A partir dessa intenção, surgiu a idéia de formar um grupo de trabalho que pudesse envolver os colaboradores em discussões sobre as relações cotidianas no trabalho de maneira descontraída e, desse modo, associou-se a técnica de grupo operativo de Pichon-Rivière (2000) com a técnica de teatro de Eugênio Kusnest (1985), baseado no modelo dramático de Stanislavski.

O que se pretende relatar neste artigo é o projeto “Arte na Instituição”, desenvolvido em um hospital público universitário. Esse projeto visa à motivação para melhorar as relações pessoais e institucionais, bem como possibilitar um espaço institucional para exposição de idéias e debates sobre as normas e acontecimentos do cotidiano no trabalho, sob a coordenação do psicólogo organizacional em parceria com um profissional de artes cênicas, utilizando como recurso a técnica de grupo operativo e o teatro.

## **O Grupo Operativo**

A teoria dos grupos operativos foi elaborada por Pichon-Rivière (1907-1977), a partir dos referenciais teóricos da psicanálise e da dinâmica de grupo (Osório, 2003: p.28).

Essa teoria enfatiza que “o grupo deve configurar um esquema conceitual, referencial e operativo de caráter dialético - ECRO, no qual as principais contradições que se referem ao campo de trabalho devem ser resolvidas durante a própria tarefa do grupo. Dessa maneira a aprendizagem, a comunicação, o esclarecimento e a resolução de tarefas coincidem com a cura, criando-se assim um novo esquema referencial” (Pichon-Rivière, 2000, p.128-134).

Pichon-Rivière (2000: p. 159) refere que “grupo é um conjunto restrito de pessoas ligadas entre si por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representa-

ção interna e que se propõem de forma explícita ou implícita à realização de uma tarefa que constitui sua finalidade”.

A tarefa é o conjunto de ações destinadas à conquista de objetivos comuns. Esse processo direcional, caracterizado como dialética entre sujeitos, rompe a maneira de pensar divorciada do fazer, e seu significado mais profundo é a possibilidade de uma intervenção que facilita a mudança (Gayotto, 1990).

Atualmente, as técnicas operativas são utilizadas não só na formação de psicólogos, mas também na criação publicitária, no trabalho institucional, na formação de líderes, no estudo da direção e interpretação teatral. Em síntese, em todas as situações em que ocorre um grupo face-a-face e este possa converter-se em uma unidade operativa de tarefa (Pichon-Rivière, 2000:177).

Lucchese e Barros (2000) enfatizam a forma de pensar no sujeito, na sua “relação objeto” e no grupo, tendo como base a teoria do vínculo de Pichon-Rivière, situando o homem no contexto de suas relações interpessoais.

## **O teatro como um recurso no trabalho com o grupo operativo**

Outro recurso utilizado no grupo operativo para o trabalho na área motivacional foi o teatro. Por meio da linhagem dessa arte, desenvolveram-se de forma descontraída e bem humorada reflexões sobre problemas do cotidiano institucional, promovendo um processo educativo voltado para os colaboradores como complemento de um programa de desenvolvimento profissional, buscando também a integração dos profissionais dos diversos serviços e seções que se propõem a serem os atores das peças teatrais.

A arte é comprovadamente, não importa se praticada ou apreciada, um componente importante na vida das pessoas, pois amplia o conhecimento, intensifica as emoções, reforça a compreensão do mundo em que se vive e muda a forma de se perceber a realidade.

O teatro é a arte da interpretação da vida que pode transformar situações cotidianas em um espetáculo que propor-

cional reflexão, educação com valores ético e estético. Essa arte, inserida em programas de desenvolvimento profissional, saúde ocupacional e prevenção do estresse no trabalho, pode ser uma ferramenta eficiente para despertar a atenção, percepção, integração e, desse modo, promover a transformação na forma de relacionamento e comunicação interna.

A representação teatral na instituição de trabalho propicia, pela forma de linguagem artística, um estímulo à socialização e ao desenvolvimento do pensamento crítico.

Pichon-Rivière (2000: p.163) aponta inúmeras coincidências entre o modelo dramático e o modelo grupal por ele desenvolvido:

*“Podemos dizer que o paralelismo entre os modelos de investigação social e o modelo dramático fundamenta-se no fato de que toda obra é a representação, o reencontro de um momento da vida cotidiana do criador, seja este o autor, o diretor ou o ator. Todos eles são criadores, porque a aprendizagem e a criação consistem nesse processo de reencontro e de redescoberta. Esta situação, de acordo com o caráter da experiência reencontrada, pode ser angustiante ou gratificante”.*

## **Projeto Arte na Instituição**

O projeto “Arte na Instituição” teve início em 2004 com a constituição de um grupo de trabalho destinado a atender os objetivos motivacionais mencionados. Foi com a primeira semana de “Integração e conscientização para a qualidade de vida no trabalho” que esta idéia se concretizou pelo convite feito pela comissão organizadora para a apresentação de uma peça teatral, cujo tema era a prevenção de acidentes de trabalho relacionados com materiais perfurocortantes.

O primeiro passo foi o estímulo e captação de colaboradores que demonstraram interesse em participar deste projeto, cuja tarefa foi centrada na realização da montagem da peça teatral. Para participar, foram considerados o interesse e a disponibilidade dos colaboradores, uma vez que a aprendizagem da arte de atuar foi desenvolvida nos encontros rea-

lizados com o grupo. Partimos do princípio de Spolim, que afirma que todas as pessoas são capazes de atuar no palco.

*“[...] aprendemos através da experiência, e ninguém ensina nada a ninguém. Se o ambiente permitir, pode-se aprender qualquer coisa, e se o indivíduo permitir, o ambiente lhe ensinará tudo o que ele tem para ensinar. Talento ou falta de talento tem muito pouco a ver com isso. Devemos reconsiderar o que significa talento. É muito possível que o que é chamado comportamento talentoso, seja simplesmente uma capacidade individual para experimentar o que a infinita potencialidade de uma personalidade pode ser evocada. Experimentar é penetrar no ambiente, é envolver-se total e organicamente com ele. Isto significa envolvimento em todos os níveis: intelectual, físico e intuitivo”.*

*(Megido, 2003: p.28).*

O primeiro texto foi elaborado por Sérgio Roberto Vergílio, com assessoria técnica do profissional da área, e teve como princípio, além do trabalho operativo já mencionado, levar para a comunidade interna hospitalar uma reflexão sobre a prevenção de acidentes de forma bem humorada. Essa primeira experiência foi muito bem aceita, tendo uma grande repercussão. Ao término desse primeiro evento, foi formalizado convite para a elaboração de uma peça teatral para o ano seguinte. Desse modo, o grupo foi se firmando e o projeto se consolidando a nível institucional.

O grupo criou uma identidade própria, sendo proposto para os integrantes a tarefa de sugerir um nome e um logotipo que o identificasse nas suas apresentações. Foi escolhido “Trabalhadores do CAISM”, sugerido pela enfermeira Gessyane Seno de Godoi, e o logotipo foi criado pelos coordenadores.

Nesse período de quatro anos, já foram realizadas cinco montagens com temáticas diversas, cujos textos são criados ou adaptados segundo as necessidades e expectativas da Instituição. Esses textos não são somente técnicos, mas possuem a preocupação de trabalhar com o lúdico e o humor, pois entendemos que os dados da realidade emergem mais

facilmente de forma lúdica e descontraída, possibilitando aos indivíduos identificar-se com os personagens sem uma exposição direta, levando-os a refletir, aprender e avaliar sobre algo importante do seu cotidiano.

## **Objetivos**

- **Objetivo geral**  
Promover a integração, humanização, motivação e a conscientização da importância do trabalho de cada profissional no ambiente hospitalar.
- **Objetivos específicos**
  - Utilizar a linguagem teatral como facilitadora do processo de comunicação e integração.
  - Promover a conscientização dos funcionários participantes do grupo de trabalho acerca das vantagens e desvantagens do trabalho em equipe, para que seja alcançada a realização da tarefa (montagem de uma peça teatral).
  - Incentivar o estudo do tema da peça de teatro e dos personagens como forma de desenvolver nos participantes habilidades para executar a ação esperada.
  - Incentivar os participantes para que sejam agentes multiplicadores, na sua unidade de trabalho, dos resultados desenvolvidos pelo grupo operativo.
  - Refletir a humanização no ambiente de trabalho por meio dos temas abordados nas peças teatrais.
  - Motivar o funcionário para um trabalho prazeroso melhorando as relações pessoais e profissionais.

## **Método**

Para o desenvolvimento do projeto é estabelecido um grupo de trabalho com os colaboradores das diversas áreas do hospital. É realizado um encontro semanal de 2 horas no período de fevereiro a novembro, empregando-se a técnica de grupo operativo de Pichon-Rivière (2000), em conjunto com as técnicas teatrais de Eugênio Kusnet (1985), sob a coordenação da psicóloga organizacional e do profissional de artes cênicas.

É reservado um período de aproximadamente 50 minutos para o grupo operativo, e o restante do tempo é reservado para a técnica teatral. Os encontros são realizados em local já destinado para tal fim.

## **Operacionalização**

O projeto “Arte na Instituição” é viabilizado pela gerência da Seção de Apoio e Desenvolvimento do Profissional do CAISM, considerando o investimento realizado na gestão de pessoas que vem se mostrando comprometida com a qualidade de vida dos seus colaboradores, seu desenvolvimento pessoal e profissional.

- A definição do tema proposto para a peça de teatro é baseada nos indicativos das avaliações dos colaboradores nos eventos realizados pela Seção de Apoio e Desenvolvimento do Profissional anualmente no CAISM.
- Discussão do tema com o diretor artístico para a elaboração do texto teatral que deve estar em consonância com os objetivos estabelecidos pela coordenação do grupo e gerência da Seção de Apoio e Desenvolvimento do Profissional.
- Entrevista individual do colaborador com a psicóloga organizacional, para que este receba orientações básicas sobre a “tarefa” a ser desenvolvida. Verifica-se nesse



momento o real interesse e disponibilidade do inscrito para integrar o grupo.

- Realização de encontros semanais e discussão sobre a produção do espetáculo.
- Finalização do trabalho e apresentação da peça teatral na data pré-agendada ou em eventos para os quais o grupo é convidado a apresentar-se.
- Avaliação do trabalho pelos integrantes do grupo e coordenação.

## **Recursos humanos**

Para o desenvolvimento desse projeto contamos com psicólogo organizacional, profissional de artes cênicas (voluntário convidado), colaboradores que se dispõem a atuar como atores, profissional para a produção, profissional para o desenvolvimento de efeitos visuais, profissional para apoio operacional.

## **Recursos materiais e equipamentos**

Para a realização dos ensaios, é necessário: sala com espaço adequado para o número de participantes, microcomputador com recursos multimídia e datashow, local adequado para as apresentações, materiais cênicos: figurino e cenário, maquiagem, alimentação e transporte.

## **Resultados e Discussão**

Pode-se considerar que o projeto “Arte na Instituição” tem trazido resultados satisfatórios quanto aos seus objetivos inicialmente propostos. As pessoas envolvidas começaram a perceber o espaço como algo deles: pelo desenvolvimento dos integrantes no grupo operativo por meio de seus depoimen-

tos e observação da sua atuação no trabalho, pela avaliação do público que participa dos eventos (84,5% destes consideraram-no como ótimo) e também pelo interesse da diretoria da instituição em manter a atividade, oferecendo apoio e divulgando o projeto junto à comunidade universitária. No decorrer dos encontros, constatamos que a proposta de formar um grupo de trabalho com técnicas operativas e teatrais possibilitou a criação de um espaço em que os integrantes puderam discutir e expressar sentimentos, angústias, temores, e preocupações presentes no cotidiano de cada um.

## **Considerações Finais**

A experiência de aliar conteúdos teóricos sobre a dinâmica grupal e o teatro demonstrou ser um forte veículo de comunicação dentro de uma instituição hospitalar pública cujo cotidiano é centrado na fragilidade humana do adoecer, provocando muitas vezes a tensão e o estresse. O desenvolvimento da criatividade, da percepção, da memorização e desenvoltura também foram resultados muito significativos observados nesse processo de operacionalização em grupo.

Essa melhoria foi observada pelo envolvimento e empolgação dos participantes e do público, o que sugere que o projeto tem atingido seus objetivos, quer seja no desenvolvimento da auto-estima dos participantes, na comunicação entre os setores, e, em se tratando de um universo de 1500 colaboradores, observamos que as relações entre os profissionais dos setores das diversas áreas da instituição foram ampliadas e a qualidade melhorada.

Avaliamos, por intermédio de relatos orais e escritos dos integrantes, que a experiência vivenciada dentro do grupo “Trabalhadores do CAISM” proporcionou mudanças efetivas no comportamento individual e no trabalho, além de ser muito prazerosa, refletindo positivamente na vida pessoal, profissional e no viver em grupo, mas que deveriam ser entendidas a outros na instituição, a fim de serem obtidos resultados mais eficazes.

## Referências

CHIAVENATTO, IDALBERTO. 2000. INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. RIO DE JANEIRO: CAMPUS.

GAYOTTO, MARIA LEONOR CUNHA. 1990. A TÉCNICA DE GRUPO OPERATIVO. SÃO PAULO: INSTITUTO PICHON-RIVIÈRE - CENTRO DE ESTUDOS DOS FENÔMENOS GRUPAIS: FAMÍLIA, INSTITUIÇÃO, COMUNIDADE.

KUSNET, EUGÊNIO. 1985. ATOR E MÉTODO. 2 ED. RIO DE JANEIRO: INSTITUTO NACIONAL DE ARTES CÊNICAS.

LUCCHESI, R. e BARROS, S. 2002. "GRUPO OPERATIVO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM: UM CONTINENTE PARA AS VIVÊNCIAS DOS ALUNOS QUARTANISTAS". REVISTA DA ESCOLA DE ENFERMAGEM USP, SÃO PAULO, v.1, n.36, p.66-74.

MEGIDO, J.L.T. 2003. O MÉTODO STANISLAVSK PARA CONSTRUÇÃO DE PAPEIS: A ARTE NA INTERPRETAÇÃO DO EDUCADOR. DISSERTAÇÃO. (MESTRADO EM EDUCAÇÃO, ARTE E HISTÓRIA DA CULTURA), UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, SÃO PAULO.

OSÓRIO, LUIZ CARLOS. 2003. PSICOLOGIA GRUPAL: UMA NOVA DISCIPLINA PARA O ADVENTO DE UMA ERA. PORTO ALEGRE: ARTMED.

PICHON-RIVIÈRE, ENRIQUE. 2000. O PROCESSO GRUPAL. SÃO PAULO: MARTINS FONTES.