

Sociodrama nas organizações, volume 2

Diversidade de olhares e práticas
em psicodrama organizacional

ANDRÉA CLAUDIA DE SOUZA
JOCELI DRUMMOND
(orgs.)



SOCIODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES, VOLUME 2

Diversidade de olhares e práticas

em psicodrama organizacional

Copyright © 2026 by autores

Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**

Assistente editorial: **Marina Vitale**

Preparação: **Carlos S. Mendes Rosa**

Revisão: **Samara dos Santos Reis**

Capa: **Delfin [Studio DelRey]**

Projeto gráfico: **Crayon Editorial**

Diagramação: **Natalia Aranda**

Editora Ágora

Departamento editorial

Rua Itapicuru, 613 – 7º andar

05006-000 – São Paulo – SP

Fone: (11) 3872-3322

<http://www.editoraagora.com.br>

e-mail: agora@editoraagora.com.br

Atendimento ao consumidor

Summus Editorial

Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado

Fone: (11) 3873-8638

e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

Sumário

Apresentação	7
<i>Joceli Drummond e Andréa Claudia de Souza</i>	
Introdução	9
1. Organizações promotoras de saúde e psicodrama organizacional	19
<i>Andréa Claudia de Souza</i>	
2. Aproximações entre o método sociodramático e os princípios da comunicação não violenta	29
<i>Vinícius Blásio</i>	
3. Mentoria segundo uma visão psicodramática	51
<i>Rosemeire Peixoto</i>	
4. O papel do diretor de sociodrama	67
<i>Wladinéia Campos Danielski</i>	
5. A pesquisa com objetos intermediários	77
<i>Joceli Drummond</i>	
6. Facilitação e desenvolvimento com psicodrama e objetos intermediários	85
<i>Andréa Claudia de Souza, Mara Amaral e Thais Vega</i>	

7. O sociodrama na enfermagem: trabalhando a liderança	93
<i>Tatiana Almeida Naves de Souza e Andréa Claudia de Souza</i>	
8. Sociodrama organizacional: como conectar lideranças em um mundo digital	103
<i>Luciane Aviles e Renata Franco</i>	
9. Papel profissional versus papel familiar.	117
<i>Andréa Claudia de Souza</i>	
10. Psicodrama do herói: uma jornada de transformação	125
<i>Januário Jr.</i>	
11. Singularidade e pluralidade em cena: um jogo sociométrico para promover a diversidade nas organizações.	145
<i>Mara Sampaio e Natália Giro</i>	
12. Mapeando o cotidiano com grupos grandes	175
<i>Joceli Drummond e Marcos Bidart-Novaes</i>	
A linguagem do psicodrama.	195

Apresentação

Joceli Drummond e
Andréa Claudia de Souza

AQUECENDO PARA A LEITURA

Na introdução a este livro, trazemos um pouco da história do psicodrama e de seu criador, Jacob Levy Moreno, enfocando sua incursão no universo dos grupos e das organizações.

Logo no primeiro capítulo, Andréa Claudia de Souza comenta as bases do trabalho psicodramático nas organizações. Vinícius Blásio apresenta em seguida aproximações entre o psicodrama e a comunicação não violenta (CNV). Rosemeire Peixoto discute a mentoria com psicodrama e o desenvolvimento do papel profissional, conduzindo ao início da nossa trajetória.

Wladinéia Danielski propõe uma reflexão lúdica entre o papel de diretor e o de “bruxo”, com questionamentos profundos sobre a direção dos sociodramas.

Com a experiência de Joceli Drummond, Andréa, Mara Amaral e Thais Vega, dois capítulos exploram o uso de objetos intermediários, ferramentas potentes tanto em empresas quanto em atendimentos individuais.

Exemplificando a liderança na enfermagem da ótica psicodramática, temos Tatiana Almeida Naves de Souza e Andréa, demonstrando como esse olhar faz grande diferença no ambiente da saúde.

Luciane Aviles e Renata Franco refletem sobre a humanização do trabalho em contraponto à mecanização. Mara Sampaio e Nathália Giro abordam com um olhar amplo o tema da pluralidade e revelam jogos que facilitam a reflexão coletiva.

Em outro capítulo de sua autoria, Andréa conta suas experiências com o papel profissional e familiar. Por sua vez, Januário Jr., com sua criação e experiência com o psicodrama do herói, une Moreno ao mitologista Joseph Campbell.

Para finalizar, Joceli e Marcos Bidart-Novaes compartilham sua vivência com grandes grupos de trabalho e o mapeamento do cotidiano.

É um leque variado, colorido, mas muito coerente e inspirador para práticas organizacionais e socioeducacionais, como as compreendemos na Federação Brasileira de Psicodrama (Febrap). O que se apresenta nesta obra pode ser aplicado com diferentes grupos e contextos, contando também com a espontaneidade e a criatividade de cada leitor.

E, caso você esteja se iniciando ou deseje se aprofundar no psicodrama, encontrará no final do livro um glossário com os principais conceitos dessa área do conhecimento.

Introdução

O PSICODRAMA, OU SOCIONOMIA, abordagem que abrange diversos conceitos teóricos e práticos e um método terapêutico inovador, utiliza a ação dramática para promover a cura e o desenvolvimento pessoal. Seu principal idealizador foi o romeno Jacob Levy Moreno (1889-1974), radicado mais tarde nos Estados Unidos. Porém, como transcorreu a história do psicodrama antes e depois de Moreno?

O psicodrama percorreu um longo caminho desde suas raízes ancestrais até a forma atual, passando pela revolução moreniana e pelas diversas vertentes que surgiram após o falecimento de Moreno. A técnica continua a evoluir e se adaptar às necessidades do mundo contemporâneo, consolidando-se como um método terapêutico valioso para o desenvolvimento humano em diferentes locais e contextos.

Nas raízes históricas do psicodrama (pré-moreno), destacam-se rituais e dramatizações com fins terapêuticos e religiosos (como o teatro grego e Dionísio), o teatro popular e os jogos de improvisação (como recursos de expressão social na Idade Média) e a psiquiatria e a psicologia, nascidas no século 19 e centradas na catarse e no inconsciente.

Atualmente no Brasil, a Febrap faz a distinção entre o psicodrama psicoterápico — com foco nos atendimentos de psicoterapia realizados por psicólogos ou psiquiatras — e o psicodrama socioeducacional — de outras áreas concentradas no aprendizado ou nas relações comunitárias e grupais em geral.

A REVOLUÇÃO MORENIANA NO SÉCULO 20

- 1889 — Iacov Moreno Levy nasce em 18 de maio em Bucareste, na Romênia, que fazia parte do Império Austro-Húngaro.
- 1894 — Muda-se com a família para Viena, capital do império.
- 1908-1912 — Moreno dirige peças teatrais improvisadas com crianças, num parque público e num jardim de Viena.
- 1915-1917 — Durante a Primeira Guerra Mundial, Moreno, ainda estudante de medicina, trabalha no campo de refugiados de Mittendorf, uma comunidade recém-formada com cerca de 10 mil mulheres, crianças e idosos. Ele cuida das moradias, da higiene e da distribuição de alimentos. Nessa função, fundamenta os princípios da sociometria.
- 1917 — Forma-se em medicina na Universidade de Viena.
- 1918 — Torna-se superintendente da realocação de refugiados em Mittendorf.
- 1921-1923 — Moreno é o pioneiro do *Stegreiftheater* [Teatro da Espontaneidade] moderno e de seus conceitos teóricos. A primeira apresentação dessa forma de teatro, em Viena, ocorre no dia 1º de abril de 1921, que se tornaria a data oficial do psicodrama, também chamada Dia da Cadeira Vazia.
- 1925 — Moreno chega aos Estados Unidos em 7 de outubro no navio britânico RMS Mauretania e começa a trabalhar na cidade de Nova York.
- 1927 — Recebe licença para exercer a medicina no estado de Nova York.
- 1928 — Leva a pesquisa de espontaneidade ao Departamento de Pediatria e à Clínica de Saúde Mental do Hospital Mount Sinai, o maior dos Estados Unidos.
- 1929 — Na mesma cidade, Moreno instala o Teatro da Espontaneidade na famosa sala de espetáculos Carnegie Hall. Leva os estudos de sociometria a escolas públicas de Nova York. A partir daí, o psicodrama se dissemina pelos Estados Unidos, com o desenvolvimento de técnicas e aplicações e de redes de sociabilidade.

- 1931-1932 — Realiza estudos sociométricos na prisão Sing Sing, em Ossining.
- 1932 — Moreno apresenta o psicodrama à Associação Americana de Psiquiatria.
- 1932-1938 — Dirige uma pesquisa sociométrica comunitária na Escola de Formação de Meninas.
- 1934 — É naturalizado cidadão americano e adota oficialmente o nome Jacob Levy Moreno, que usava desde 1923. Publica a sua obra seminal, *Who shall survive? — A new approach to the problem of human interrelations* [Quem sobreviverá? Nova abordagem da questão das inter-relações humanas], por uma editora de Washington.
- 1936 — Moreno funda o Sanatório de Beacon Hill e o Teatro Terapêutico de Psicodrama, em Beacon, no estado de Nova York, perto da cidade de Nova York.
- 1937 — Funda e publica *Sociometry — A journal of interpersonal relations* [Sociometria — Um periódico de relações interpessoais].
- 1937-1938 — Contratado como professor visitante da Nova Faculdade de Pesquisa Social, onde leciona sociometria.
- 1938 — Inaugura em Beacon o Instituto de Formação em Psicodrama.
- 1939 — É professor visitante na Universidade Columbia, no curso “Introdução ao psicodrama”.
- 1942 — Funda e preside o Instituto de Sociometria, o Teatro de Psicodrama de Nova York e a Sociedade de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo, que logo passa a se chamar Sociedade Americana de Psicoterapia de Grupo e Psicodrama.
- 1945 — A Associação Americana de Sociometria recebe registro oficial de funcionamento.
- 1946 — Funda o Instituto Moreno em Beacon e lança a revista *Psychodrama*.
- 1949 — Em 10 de dezembro, casa-se com Celine Zerka Toeman, que ficaria conhecida por Zerka Moreno.

- 1951 — Organiza o Comitê Internacional de Psicoterapia de Grupo.
- 1951-1966 — Atua como professor adjunto de Sociologia na Escola de Graduação de Artes e Ciências, da Universidade de Nova York.
- 1959 — É palestrante na União Soviética (hoje, Federação Russa): na Academia de Ciência Médica, em Moscou, e nos institutos Bechtereve e Pavlov, em Leningrado (hoje, São Petersburgo).
- 1961 — Funda a Academia Mundial de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo, para integrar e autorizar institutos no exterior e coordenar os congressos internacionais.
- 1964 — Primeiro Congresso Internacional de Psicodrama, em Paris (França). Esses congressos seriam realizados mais seis vezes durante a vida de Moreno, em cidades europeias e em Tóquio.
- 1969 — Publica o terceiro volume de *Psicodrama*, com o subtítulo *Terapia de ação e princípios da prática*. É a última publicação em coautoria com Zerka Moreno.
- 1973 — Realiza-se um grande sonho de Moreno com a fundação da Associação Internacional de Psicoterapia de Grupo e Processos Grupais (IAGP, na sigla em inglês), durante o 5º Congresso Internacional de Psicoterapia de Grupo, em Zurique, na Suíça.
- 1974 — Moreno morre em casa, aos 84 anos, na sua cidade de adoção, Beacon, deixando um legado perene na área de saúde mental.

Após a morte de Moreno, o psicodrama se disseminou por diversos países e culturas e surgiram novas abordagens e aplicações do método. Os desafios do psicodrama sempre foram adaptar-se às demandas da sociedade contemporânea e acolher as novas tecnologias — como recursos audiovisuais e, hoje em dia, a comunicação *online*.

O PSICODRAMA ORGANIZACIONAL

Moreno abriu caminho para abordagens humanizadas nas empresas, promovendo não apenas eficiência como também o bem-estar e o engajamento dos funcionários. Hoje, métodos derivados de sua obra continuam a ser amplamente usados por psicólogos organizacionais, instrutores e consultores para aprimorar a dinâmica das equipes, desenvolver lideranças e implementar mudanças organizacionais.

Moreno realizou os primeiros trabalhos organizacionais baseando-se fortemente nos experimentos posteriores à Primeira Guerra Mundial, assim como seus contemporâneos. Tratava-se de trabalhos também políticos, do ponto de vista da convivência na pólis e do seu foco em grupos sociais. Ao contrário da tendência na época, que muitas vezes valorizava os “grupos de encontro”, o psicodrama privilegiava a reflexão nos encontros para o futuro dos grupos. Era uma sociometria que, mediante a representação gráfica contida nos sociogramas, mapeava preferências e rejeições pela identificação das redes de relacionamento nos próprios grupos, contando ainda com o aporte dos sociodramas — encenações coletivas para explorar papéis e conflitos de maneira simbólica e segura.

No final dos anos 1920 e início dos 1930, Moreno levou a sociometria ao sistema educacional estadunidense e a escolas públicas de Manhattan e Riverdale, ambos bairros da cidade de Nova York. Sobretudo na Riverdale County School, ele investigou as relações entre os alunos com a intenção de auxiliar os professores na formação de salas de aula e dormitórios mais harmônicos.

Seu trabalho com grandes empresas e instituições começou em 1931 na penitenciária Sing Sing, em Ossining, no estado de Nova York, onde realizou por dois anos o estudo sociométrico dos detentos. Moreno conseguiu identificar os líderes naturais entre os presidiários e concluiu que, quando engajados positivamente, eles ajudavam a reduzir as tensões e proporcionar maior cooperação no ambiente prisional.

A seguir, de 1932 a 1934, Moreno passou a atuar como psiquiatra pesquisador no Hospital Mount Sinai, em Nova York, o maior dos Estados Unidos. Estudou o relacionamento entre médicos, enfermeiros e pacientes por meio da aplicação de técnicas sociométricas e, com base na observação do apego dos pacientes às pessoas que lhes prestavam cuidados, começou a desenvolver o conceito de átomo social.

Ainda em 1932, Moreno foi convidado por Margaret Bridge, diretora do departamento de pessoal (hoje, recursos humanos) da loja de departamentos nova-iorquina Macy's & Co. para criar, com ela, um programa de formação profissional com o objetivo de entender as tensões entre os funcionários da empresa e melhorar sua produtividade e satisfação no emprego, no que consistiu em uma das primeiras tentativas de treinamento com dinâmicas de grupo.

INSTITUTO DE SOCIOMETRIA

Moreno fundou em 1942 o Instituto de Sociometria, também em Beacon, para pesquisar as dinâmicas de grupos e as interações interpessoais. Esse instituto foi pioneiro no uso da sociometria para analisar grupos em escolas, organizações e comunidades.

EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS

Durante a Segunda Guerra Mundial, Moreno atuou como consultor do Exército estadunidense, utilizando a sociometria para melhorar a coesão de equipes e identificar lideranças em grupos militares. Sua abordagem ajudou na seleção de soldados para missões específicas e na melhora da moral e da eficiência das unidades.

ESCOLAS E UNIVERSIDADES

Moreno trabalhou em escolas e universidades, especialmente nos Estados Unidos, aplicando a sociometria para estudar as relações interpessoais de alunos e professores. Desenvolveu técnicas para

aperfeiçoar o ambiente educacional, ajudando a resolver problemas como exclusão social e assédio.

ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS E GOVERNAMENTAIS

Moreno colaborou com várias organizações comunitárias, usando o sociodrama para abordar questões sociais como conflitos raciais, desigualdade de gênero e exclusão social. Também trabalhou com agências governamentais para implementar programas de treinamento e desenvolvimento social baseados em suas metodologias.

LEGADO INSTITUCIONAL

Além de atuar diretamente nessas instituições, Moreno influenciou outras organizações e centros de treinamento ao redor do mundo, que continuam a disseminar suas ideias. Muitas dessas instituições ainda utilizam suas metodologias em programas de formação em psicodrama e sociometria, bem como em intervenções em ambientes organizacionais e educacionais.

NO BRASIL

A revolução moreniana começou no Brasil antes dos anos 1950.

- 1949 — Guerreiro Ramos, do Instituto Nacional do Negro, no Rio de Janeiro, entra em comunicação direta com J. L. Moreno e o Teatro Experimental do Negro.
- 1955 — Pierre Weil inicia experimentos com psicodrama no Departamento Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), no Rio de Janeiro.
- 1960 — Norma Jatobá começa a atender com psicodrama em São Paulo, abrindo um caminho clínico para os psicodramatistas.
- 1970 — São realizados o 1º Congresso Nacional e o 4º Internacional de Psicodrama, em São Paulo, presidido por Alfredo Soeiro.

- 1976 — Criação da Federação Brasileira de Psicodrama (Febrap), com Içami Tiba na presidência.
- 1978 — 1º Congresso Brasileiro de Psicodrama, presidido por Içami Tiba.

O Fórum Gestor da Febrap divide os títulos de psicodramatistas e os cursos de psicodrama em dois focos: psicoterápico e socioeducacional.

O movimento de saída dos consultórios e a intensificação de trabalhos em atos, espaços públicos, escolas e organizações públicas ou privadas ampliaram o campo de atuação do sicionomista. A prática sicionômica tem se transformado: o psicoterápico se mescla com o social, ganha outros contornos e expande suas fronteiras. [...] Muitos sicionomistas ampliam seu repertório ao hibridizar suas práticas com novas ferramentas conceituais provenientes das mais diferentes áreas de conhecimento: artes plásticas, literatura, filosofia e o próprio teatro contemporâneo. Tal movimento favorece uma abertura transdisciplinar à abordagem sicionômica. A maioria desses trabalhos se distancia do psicodrama clássico, e as próprias fronteiras entre psicodrama e sociodrama se fluidificam, mas mantêm em sua concepção a pulsação da filosofia moreniana: a criação coletiva, a implicação de todos os atores envolvidos no processo, a construção de um campo social, a própria vida, que se duplica e não se representa em palco, a ampliação da clínica para além das paredes dos consultórios. (Dedomenico e Fernandes, 2012, p. 27-30)

PUBLICAÇÕES NA ÁREA ORGANIZACIONAL

- ALMEIDA, L. M. T. S. *O trabalhador no mundo contemporâneo — Psicodrama nas organizações*. São Paulo: Ágora, 2004.
- BEVILAQUA, V. M. *et al.* “Os jogos psicodramáticos: uma experiência com trabalhadores safristas”. II Seminário do Trabalho — Novas formas do trabalho no capitalismo global, [s. l.], 2002. Seminário.

- DATNER, Y. B. *Jogos para educação empresarial*. São Paulo: Ágora, 2006.
- DATNER, Y. B.; WINKLER, J. “Psicodrama na empresa — El pan nuestro de cada día”. In: II Congresso Ibero-Americano de Psicodrama, Águas de São Pedro, 1999. CD-ROM.
- DRUMMOND, J.; SOUZA, A. C. (orgs.). *Sociodrama nas organizações*. São Paulo: Ágora, 2008.
- MARRA, M. M.; FLEURY, H. J. (orgs.). *Intervenções grupais nos direitos humanos*. São Paulo: Summus, 2005.
- VELLOSO, M. V. C. *Terapia do papel profissional (dentro da empresa)*. São Paulo: João Scortecci, 1988.
- YOZO, R. Y. K. *100 Jogos para grupos*. São Paulo: Ágora, 1996.

OBRAS CONSULTADAS

- DEDOMENICO, A. M.; FERNANDES, C. C. “Pistas contemporâneas em socionomia”. In: NERY, M. DA P.; CONCEIÇÃO, M. I. G. *Intervenções grupais — O psicodrama e seus métodos*. São Paulo: Ágora, 2012.
- GUIMARÃES, S. *O psicodrama antes e depois de Moreno — Dos gregos antigos à internet*. São Paulo: Ágora, 2022.
- HIPÓLITO, J.; RORIZ, P.; LANEIRO, T. “Psicodrama: raiz moreniana e centrado na pessoa”. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2010. Disponível em: <https://repositorio.grupoautonoma.pt/server/api/core/bitstreams/f42e7cd0-9084-4227-9133-58552c8bb86a/content>. Acesso em: 14 abr. 2026.
- MORENO, J. D. *Impromptu man — J. L. Moreno e as origens do psicodrama, da cultura do encontro e das redes sociais*. São Paulo: Febrap, 2016.
- MORENO, J. L. *Sociometria, método experimental e a ciência da sociedade — Abordagem para uma nova orientação política*. Trad. Yvette Betty Datner. São Paulo: Febrap, 2020.
- WEIL, P. “Breve histórico do psicodrama no Brasil”. In: MORENO, Z. *Psicodrama com crianças*. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

1. Organizações promotoras de saúde e psicodrama organizacional

Andréa Claudia de Souza

DESDE 2006 VENHO ESTUDANDO o conceito de escola promotora de saúde e, com base nele, discutindo a organização promotora de saúde (Drummond e Souza, 2020a). As principais características dessas organizações são a visão de saúde da psicologia da saúde e a ideia de entorno, que inclui como atores sociais toda a comunidade ao redor de qualquer organização.

SAÚDE E ORGANIZAÇÕES

Atualmente, a organização promotora de saúde considera saúde não apenas ausência de doenças, mas o bem-estar do indivíduo biopsicossocial. Um corpo é uma mente sã em um ambiente saudável para si e para os outros. Para existir um ambiente saudável, é preciso pensar em incluir outras instâncias da saúde, como a relacional, a financeira, a física, a espiritual. Entendo ser difícil estar muito bem em todas as instâncias, mas a melhora é desejada e deve ser trabalhada.

Uma organização — seja microempresa, multinacional, empresa pública, privada, cooperativa, sem fins lucrativos, não governamental, seja de qualquer outro tipo — envolve uma rede de pessoas afetadas a cada decisão tomada. Os rumos de um grupo são definidos pelo grupo e para o grupo.

PSICODRAMA E SAÚDE

Moreno dedicou-se à saúde especialmente no campo relacional. A socionomia, abordagem que estuda as relações sociais, tem