

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**

**HELOISA LESSA RODRIGUES GUENZBURGER**

**O NÃO-RECONHECIDO CONFLITO SOCIETÁRIO:  
UMA INTERVENÇÃO SOCIODRAMÁTICA**

**Rio de Janeiro  
2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**HELOISA LESSA RODRIGUES GUENZBURGER**

**O NÃO-RECONHECIDO CONFLITO SOCIETÁRIO:  
UMA INTERVENÇÃO SOCIODRAMÁTICA**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Orientador Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro  
2008



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**O NÃO-RECONHECIDO CONFLITO SOCIETÁRIO:  
UMA INTERVENÇÃO SOCIODRAMÁTICA**

elaborada por

**HELOISA LESSA RODRIGUES GUENZBURGER**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 22 de janeiro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**  
Presidente  
Universidade Estácio de Sá

**Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa**  
Universidade Estácio de Sá

**Prof.ª Dr.ª Maria Alice Ferruccio Rainho**  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

A meu marido, Ruy Donald, meu amor, amigo, companheiro, pai, irmão, inspirador, mestre... meu grande presente de vida. À minha amada mãezinha que tanto me inspira. Aos meus irmãos, irmãs e cunhadas. Aos meus amados enteados Gustavo e Roberto e suas esposas, minhas queridas "noras" Carla Moura e Clara Andrade. A todos aqueles com quem eu posso trocar amor.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Jorge Freitas, por sua paciência, atenção, saber e sabedoria.

Aos meus professores, especialmente Vera Simonetti cuja dedicação e inteligência muito me ajudaram.

Aos meus queridos amigos Edmarson e Rosane Mota e Vera Waissman que, com carinho e incentivo, me trouxeram a esse caminho.

A todos os meus colegas, especialmente Magali Granja Coutinho, Sandra Schmall, Irene Sá e Cesar Ribeiro de Araujo, com a agradável lembrança de nossos estudos em grupo.

Aos meus queridos amigos e professores de Psicodrama e Sociodrama, Joceli Drummond e Mario Freire, com agradecimentos eternos.

À minha amiga e irmã escolhida Maria Elisabeth Wilson Cascardo, de quem recebi atenção, carinho e, principalmente, ajuda nesse e em muitos outros caminhos trilhados.

À Carla Moura Melo e Souza e Roberto Guenzburger. Estiveram presentes nesse meu caminho, desde o início, com incentivo, ajuda e carinho.

Finalmente, à Rita de Cássia Valentin Hutchins, sempre presente, disponível, amada e amando.

"O que há de nobre no homem é ser ele uma ponte e não uma meta. O que devemos amar no homem é que consiste em uma passagem e não um acabamento". (Friedrich Nietzsche em Assim Falava Zaratustra, primeira parte, 3 e 4).

## RESUMO

A autora descreve as ações e apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida em consonância com a pesquisa-ação, na qual utilizou técnicas e fundamentação teórica do sociodrama. Os focos da pesquisa foram: 1) estabelecer condições sócio-ambientais suficientes para o equacionamento de uma situação conflituosa, gerencialmente imobilizadora, envolvendo oito sócios, com igual participação societária, proprietários de uma média empresa no Rio de Janeiro; e 2) investigar o nível de adequação da metodologia sociodramática no planejamento das ações, na análise das evidências percebidas e na qualificação dos resultados alcançados. Como meta consensual, foi negociada a criação de um espaço de diálogo, que lhes permitisse tratar dos interesses empresariais em conjunto; diálogo esse já há algum tempo interrompido. Através da utilização de técnicas sociodramáticas, foram observadas as adesões e resistências ao trabalho, as transformações nas relações grupais, as compreensões e percepções explicitadas e, finalmente, os sinais de reconstrução da identidade do grupo. As conclusões principais ressaltam: a) a não assertividade dos sócios em seus contatos profissionais teve papel importante na criação e desenvolvimento do conflito; b) apesar do reconhecimento e do temor relativo à profundidade do conflito, os sócios recusavam-se a considerá-lo como causa da ineficiência empresarial, preferindo inverter essa relação causal; c) os sócios pronunciavam, sem se dar conta, discursos contraditórios uns sobre os outros; d) o sonho partilhado na fundação da empresa ainda estava vívido na memória emocional de todos os sócios, o que favoreceu a busca de consenso em relação ao equacionamento da situação conflituosa; e) na medida em que os participantes aperfeiçoavam seus papéis profissionais, o grupo caminhava na direção da recuperação de sua identidade gestora; f) a utilização de objetos intermediários mostrou-se uma técnica sociodramática eficaz e de fácil aceitação pelo grupo; g) a combinação da pesquisa-ação com a metodologia sociodramática produziu efeitos sinérgicos para que os objetivos fossem alcançados; h) a utilização do sociodrama é mais uma alternativa à disposição das empresas para gerenciamento do conflito societário.

**PALAVRAS-CHAVE:** conflito societário, assertividade, sociodrama, objeto intermediário.

## ABSTRACT

This work presents the results of a qualitative research, developed in line with action-research, using techniques and foundations based in the sociodramatic theory. The research aimed at two targets: (1) establishing the environmental conditions sufficient to solving an immobilizing conflict between 8 partners with equivalent shares of a medium sized company in Rio de Janeiro; and (2) investigating the adequacy of the sociodramatic methodology in planning the actions, analyzing the perceived evidences and qualifying the obtained results. As a consensual target, a dialog space was created for the first time in a long time, allowing the partners to deal jointly with their common business interests. Through the sociodramatic techniques it was possible to observe the level of cooperation of the partners, the transformations in the group dynamics and, at last, the reconstruction of the group's identity. There were the following conclusions: (a) the non assertiveness of the partners in their professional interactions had an important role in the creation and development of the conflict; (b) the partners refused to admit that the conflict was the main cause of their business problems, even though they recognized its impact and relevance to their interrelations; (c) the speeches of each partner about each other were contradictory; (d) the dream that led them to found the company was still alive in the memories of all partners and that was a key factor in the search for a closure for the conflict; (e) as the partners perfected their professional roles, the group recovered its management capabilities; (f) the use of intermediary objects was an effective sociodramatic technique, easily accepted by the group; (g) the combination of research action with sociodramatic methodology produced synergic results and enabled the achievement of the targets; (h) use of sociodrama is an effective alternative for companies to manage societal conflict.

Keywords: societal conflict; assertiveness; sociodrama; intermediary object.

# Sumário:

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 APRESENTAÇÃO.....	10
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	16
1.3.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....	16
1.4 SUPOSIÇÕES INICIAIS .....	17
1.5 DELIMITAÇÃO .....	17
1.6 RELEVÂNCIA .....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 CONFLITO.....	21
2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS E DESENVOLVIMENTO.....	21
2.1.2 CONCEITOS, CAUSAS, ESTÁGIOS E TIPOS DE CONFLITO. ....	22
2.1.3 EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS.....	28
2.1.4 CONFLITOS ENTRE SÓCIOS DE EMPRESAS. ....	30
2.1.5 FORMAS DE GERENCIAMENTO DO CONFLITO.....	35
2.2 PSICODRAMA E SOCIODRAMA.....	40
2.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	40
2.2.2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	45
2.2.2.1 ESPONTANEIDADE E CRIATIVIDADE. ....	45
2.2.2.2 TELE E TRANSFERÊNCIA.....	48
2.2.2.3 MATRIZ DE IDENTIDADE, <i>LOCUS</i> E <i>STATUS NASCENDI</i> . ....	50
2.2.2.4 TEORIA DOS PAPÉIS .....	55
2.2.3 O ENCONTRO PSICODRAMÁTICO E SOCIODRAMÁTICO .....	61
2.2.3.1 OS INSTRUMENTOS E SUAS RESPECTIVAS FUNÇÕES.....	61
2.2.3.2 AS ETAPAS DA SESSÃO DRAMÁTICA.....	66
2.2.3.3 AS TÉCNICAS PSICODRAMÁTICAS .....	68
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
3.1 ESCOLHA DA ABORDAGEM.....	71
3.2 A PESQUISA-AÇÃO.....	72
3.3 FONTES E TIPOS.....	76
3.4 A ESCOLHA DA SITUAÇÃO E DOS ATORES ENVOLVIDOS.....	77
3.5 LEVANTAMENTO DAS EVIDÊNCIAS .....	79
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	81
3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	83
3.7.1 RELATIVAS À VERTENTE ESCOLHIDA.....	83
3.7.2 RELATIVAS À METODOLOGIA UTILIZADA NO DECORRER DA PESQUISA. ....	83
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
4.1 ENTREVISTAS .....	85
4.1.1 RESUMO DAS ENTREVISTAS .....	85

4.1.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DIAGNÓSTICO PARA ATUAÇÃO .....	95
4.1.3	ESCOLHA DO MÉTODO PARA O TRATAMENTO DO CONFLITO.....	97
4.1.4	PROPOSTA DE ATUAÇÃO NA PESQUISA-AÇÃO .....	98
4.2	REUNIÃO E ENCONTROS DE TRABALHO .....	101
4.2.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REUNIÃO E DOS ENCONTROS .....	101
4.2.2	REUNIÃO PARA A APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO .....	104
4.2.3	PRIMEIRO ENCONTRO.....	109
4.2.4	SEGUNDO ENCONTRO .....	112
4.2.5	TERCEIRO ENCONTRO .....	117
4.2.6	QUARTO ENCONTRO.....	121
4.2.7	QUINTO ENCONTRO .....	123
4.2.8	SEXTO E ÚLTIMO ENCONTRO .....	126
4.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE SOCIOMÉTRICA .....	127
<b>5.</b>	<b><u>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</u></b>	<b>130</b>
<b>6.</b>	<b><u>REFERÊNCIAS.....</u></b>	<b>136</b>

## **1. INTRODUÇÃO.**

### **1.1 APRESENTAÇÃO**

Na convivência diária, o conflito se manifesta no homem, visto como ser social, e na inter-relação de suas atuações. Apesar de sua capacidade reflexiva e racional, o homem se mostra paradoxal e contraditório, ora construindo e se utilizando de uma solidariedade que lhe é natural, ora destruindo a si, à natureza e ao próximo, utilizando-se de agressão e violência, que também lhe são inerentes. Ou seja, um mesmo indivíduo demonstra solidariedade, altruísmo, omissão, desinteresse, aborrecimento, enfado, agressão e violência.

A complexidade e a ambigüidade advêm das características únicas de cada indivíduo. A começar pelo indivíduo em si mesmo que, de acordo com a teoria freudiana, tem seu psiquismo tripartite, constituído por id, ego e superego. Essas instâncias já direcionam para a existência de conflitos e desarmonias na sua relação consigo mesmo.

Além disso, fatores genéticos e sociais determinam características únicas dos indivíduos, na forma como desenvolvem suas percepções e absorvem aspectos próprios de valores e crenças.

Essas considerações sustentam o fato de que o conflito é inerente ao ser humano, à sua interação consigo mesmo, com os demais, com as situações que se lhe apresentam, com as ações que desenvolve, bem como com as organizações das quais participa.

Não há uma maneira padronizada para lidar com o conflito. Vale destacar a importância de um diagnóstico para a elaboração de planos de ação visando seu equacionamento, através da compreensão de seus componentes, variáveis, natureza e formas de ocorrência.

Embora o conflito seja um fenômeno onipresente em todos os tipos de organizações humanas, a presente pesquisa focaliza o conflito nas organizações empresariais, em particular, em micro, pequenas e médias empresas (PMEs). Nessas organizações, dada a importância e abrangência de sua capacidade de influenciar a vida em sociedade, é necessário o estudo aprofundado de formas e métodos de tratamento e gestão de conflitos, objetivando minimizar seus efeitos negativos.

No Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas, do 1º. Semestre de 2005, publicado pelo SEBRAE, consta que, em 2002, no Brasil, 67% dos empregos formais pertenciam ao segmento das micro, pequenas e médias empresas – (PMEs). Daí se depreende a importância do segmento para a estabilidade econômico-social do país.

Por outro lado, dados da pesquisa realizada também pelo SEBRAE no primeiro trimestre de 2004 demonstram as alarmantes taxas de mortalidade das empresas desse segmento, sendo que cerca de metade delas morrem com até dois anos de existência e cerca de 60% morrem com até quatro anos de existência. Nessa pesquisa, 61,5% das causas citadas pelos empreendedores que fecharam suas portas apontam para falta de capital de giro, impostos altos, falta de clientes, concorrência e baixo lucro.

De acordo com dados do SEBRAE (2004) 56% das micro, pequenas e médias empresas são registradas com um ou mais sócios. Mas, em nenhum momento, as discordâncias / conflitos entre os sócios aparecem como causa de mortalidade das empresas.

Barbejat (2006) diz que, embora seja muito difícil dimensionar a correlação entre a estrutura de relacionamento dos sócios e a possibilidade de sobrevivência da

empresa, podem ser encontradas sugestões de sua existência em resultados de pesquisas sobre relacionamento interpessoal nas empresas, entre os seus diversos atores e com os empreendedores isoladamente.

Watson, Ponthieu e Critelli (1995) não somente criaram uma metodologia de mensuração, como também identificam que o bom relacionamento dentro de equipes se correlaciona com o sucesso alcançado pelos seus membros. Alguns anos mais tarde, Watson, Stewart e Nir (2003) falam da dificuldade de tal mensuração, porque as pessoas que fracassam tendem a evitar falar sobre as lembranças desagradáveis, os prejuízos financeiros e os desgastes emocionais daí advindos. Para esses autores, ainda que haja sucesso na sociedade, a mensuração da influência dos relacionamentos interpessoais entre os sócios fica prejudicada, em função da existência de outros fatores e características presentes no sucesso observado.

Sobre esse assunto, Markman e Baron (1998) colocam uma interessante questão: por que apenas alguns empreendedores conseguem transformar oportunidades em empresas de sucesso? Fazendo uma retrospectiva de trabalhos anteriores onde esse tema foi investigado, esses autores confirmam sua crença em que muitas das tarefas que os empreendedores devem desempenhar para ter sucesso, envolvem o lado social da vida, isto é, interações com outras pessoas. Essas tarefas incluem gerar entusiasmo e comprometimento em empregados, sócios e clientes; comunicar-se efetivamente com pessoas que transitam em ambientes multiculturais; selecionar bem sócios e empregados; desenvolver redes de contatos interpessoais e relacionamentos; estabelecer confiança e legitimidade no seu público; e negociar, com outras pessoas, questões que envolvem abrangência de temas e objetivos variados. Eles oferecem uma afirmação incisiva: os

empreendedores, muito mais do que os administradores, trabalham efetivamente com situações muito diversas em contextos variados, onde existe a incerteza. Nestas condições, sugerem que, mantidas as demais variáveis constantes, a habilidade em lidar com outras pessoas pode ser um fator chave para o sucesso financeiro dos empreendedores.

Embora existam muitos estudos focalizados no conflito entre executivos de grandes empresas, na tomada de decisões estratégicas, verifica-se que a questão do relacionamento interpessoal entre sócios-gerentes não tem sido objeto de grande número de pesquisas. Constitui-se, portanto, em um caminho de investigação a ser trilhado. O tema é, normalmente, explorado sob a forma de notícias em jornais da imprensa popular, em relatos de sócios, sem maior comprometimento com o rigor e a objetividade das pesquisas acadêmicas (BARBEJAT, 2006).

Gage (2004, p. 15) comenta que “o sucesso dos negócios em parceria é importante não apenas para os indivíduos e companhias envolvidas, mas para toda a economia, e que as Escolas de Negócios poderiam ensinar aos alunos como minimizar os riscos de uma disputa de parceiros ao invés de ensiná-los apenas a administrarem grandes empresas”.

É do senso comum, no Brasil, que parceiros ou interlocutores com relacionamento pessoal pouco desenvolvido e reciprocamente resistentes ao contato assertivo têm dificuldades em buscar consenso na tomada de decisões, sempre que pontos de vista antagônicos estão presentes. Assim, o conflito se instala e se exacerba em um contexto onde as relações interpessoais são pouco desenvolvidas.

Por outro lado, o foco da presente pesquisa é o conflito entre os oito sócios de uma empresa média, com participação societária de 12,5% cada um. Ou seja, todos

têm a mesma participação. Além disso, seu estatuto social não prevê a existência do cargo de presidente. São apenas previstos cinco cargos de diretoria – financeira, recursos humanos, administrativa, comercial e técnica – reeleita a cada dois anos.

Considerando as dificuldades já relatadas em relação à existência de referências teóricas no que se refere ao relacionamento interpessoal entre sócios de pequenas e médias empresas, o caso da presente pesquisa apresenta-se ainda mais esquecido quando se trata de estudos e pesquisas específicas. Não foram encontradas referências teóricas sobre o assunto. Embora sem ligação direta com a temática societária, pode-se trazer à tona o estudo de Rahim (2002) sobre estilos de administração de conflitos, quando recomenda o estilo ‘negociação’ para os casos em que as partes conflitantes detêm igual grau de poder. Vale a pena ressaltar, entretanto, que para existir a negociação é necessário que os sócios se disponham a conversar sobre o assunto. O campo da presente pesquisa apresenta os sócios sem qualquer possibilidade até de se cumprimentarem diariamente.

Por outro lado, no que se refere à quantidade de sócios – oito – buscou-se em Graicunas ([1933] 2003) a análise das dificuldades que um administrador encontra quando centraliza responsabilidades em relação a um grande número de subalternos.

Ao estudar a amplitude administrativa dessas relações, Graicunas desenvolveu uma fórmula para calcular o número de relações potenciais entre o chefe e seus subordinados. Quando utilizada a fórmula, verifica-se que, no caso de oito pessoas, existiriam 490 relações possíveis, o que dificulta sensivelmente a tentativa de resultados grupais pelo menos satisfatórios.

No caso específico desta dissertação, como já mencionado, não houve, durante os 20 anos de existência da empresa, relação de hierarquia ou liderança

formal, contratual, jurídica ou, mesmo, informal. O que se observou foi uma tendência à formação de grupos transitórios de poder.

Morgan (2006), Moscovici (1985) e Rahim (2002), dentre outros, têm se dedicado a propor quadros de referências teóricas e a desenvolver metodologias e processos capazes de transformar o conflito interpessoal em instrumento de alavancagem para o crescimento e o desenvolvimento empresarial.

Um dos quadros de referência teóricos disponível envolve as técnicas do psicodrama, notadamente a matriz de identidade e o desenvolvimento da resposta espontânea, lançadas por Moreno (1974, 1983, 1984, 1994, 1997) e, ainda, a teoria dos papéis, do mesmo autor, complementada por Bustos (1980). Essas técnicas podem ser adequadas para o tratamento e o gerenciamento dos conflitos da natureza acima descrita. Os instrumentos baseados nesses aportes teóricos, reunidos em uma metodologia específica – o sociodrama - favorecem o desenvolvimento da conscientização e compreensão dos indivíduos e de suas relações consigo mesmos e com o ambiente que os cerca.

Desta forma, as condições específicas ora estudadas colocam o sociodrama proposto por Moreno (1997) como um instrumento apropriado para desenvolvimento do grupo de sócios. A atuação de Moreno se inicia em torno de grupos, envolvendo grande número de pessoas que, através de trabalhos coletivos em torno de uma questão de interesse de todo o grupo, procuram uma resposta espontânea e adequada para a questão.

Para tal, o diretor sociodramático identifica, inicialmente, o problema mobilizador do grupo naquele momento e que precisa ser resolvido. Quando esse problema é identificado, o diretor busca, no grupo, algum(ns) membro(s) que

possa(m) protagonizar a referida questão. Com a protagonização, todo o grupo ganha clareza do problema e visualiza, simultaneamente, a solução espontânea.

## 1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

O problema se configura, então, da seguinte forma:

**O sociodrama é instrumento adequado para superar impasses de comunicação em situação conflituosa envolvendo oito sócios-gerentes de uma média empresa, com igual participação societária no capital?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Principal

O objetivo da pesquisa é descrever os resultados obtidos através de uma intervenção sociodramática em uma situação de conflito entre os oito sócios-gerentes, com participação igualitária de capital, de uma média empresa da cidade do Rio de Janeiro.

### 1.3.2 Objetivos Intermediários

Além do objetivo principal, pretende-se alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- Descrever os aspectos que levaram à situação conflituosa.
- Descrever a aplicação das técnicas sociodramáticas para conscientizar os sócios quanto à natureza do conflito.
- Relatar o processo de conscientização dos atores envolvidos.
- Avaliar, através de técnicas sociométricas, a disposição inicial e final do grupo de sócios, em termos de seu relacionamento interno.

#### 1.4 SUPOSIÇÕES INICIAIS

A experiência de trabalho da pesquisadora com micro, pequenos e médios empresários, durante toda a década de 90, leva a quatro suposições sobre a constituição e a administração das empresas desse segmento; muitas PMEs:

- a) têm mais de um proprietário;
- b) são administradas pelos sócios de capital;
- c) os sócios-gestores conhecem o negócio da empresa, mas têm pouco conhecimento dos princípios de gestão;
- d) os sócios-gestores entram em conflito e dificilmente admitem abertamente essa condição. Portanto, não sabem e nem procuram ajuda sobre como administrar a situação conflituosa e como transformá-la em benefício das necessidades empresariais.

A presente pesquisa tem a finalidade de descrever uma situação conflituosa na área estratégica de uma média empresa, verificando e relatando os efeitos da utilização de técnicas sociodramáticas na sua administração.

#### 1.5 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida através de uma intervenção em uma empresa de médio porte, localizada na cidade do Rio de Janeiro, de março a junho de 2007. A empresa tem perto de 20 anos de existência. Atualmente, conta com cerca de 140 empregados e, além da unidade central administrativa, tem com 12 filiais. Fatura aproximadamente 14 milhões por ano. Seu ramo de atividade envolve tecnologia de ponta, especialização profissional e forte regulamentação governamental. Os oito sócios-gerentes, com igual participação societária, cuidam, simultaneamente, da gestão estratégica e operacional. O estatuto social prevê a existência de 4 diretorias,

ocupadas por mandatos eletivos de 2 anos cada; neste, não está prevista a existência do cargo de presidente ou executivo-chefe.

No que tange à delimitação teórica, sabe-se que o tema “conflito” é estudado por inúmeras linhas de pesquisa, dentre elas a psicanálise (FREUD, ([1920] 1984) considerando os aspectos psicodinâmicos do conflito individual; a psicologia social, com Lewin ([1935] 1975) e, no Brasil, Rodrigues et al. (2000), com o conflito nos grupos; a psicoterapia da Gestalt com Perls, Hefferline e Goodman ([1951] 1998); a abordagem francesa do conflito grupal através da psicossociologia. A presente pesquisa não se propõe, porém, a examinar o conflito sob o ponto de vista dessas abordagens, embora reconheça sua grande importância.

Outro aspecto de suma importância para análise do teor desta investigação diria respeito aos aspectos culturais envolvidos. Entretanto, tal tema também não foi privilegiado na presente pesquisa, uma vez que seu aprofundamento ultrapassaria o escopo desejado.

Desta forma, esta pesquisa limita-se a focalizar apenas o tratamento do conflito intragrupal através da utilização da metodologia sociodramática (MORENO, 1997).

## 1.6 RELEVÂNCIA

Como já mencionado, foram encontrados poucos estudos relacionados ao tema da presente pesquisa, não somente no contexto nacional como no internacional. Essas referências sugerem a existência de uma correlação entre a qualidade do relacionamento interpessoal dos sócios e a qualidade de gestão, notadamente no que se refere à sobrevivência da empresa, ou ao sucesso alcançado nos empreendimentos societários.

Sabe-se da importância social das PMEs para as nações, principalmente, aquelas em desenvolvimento. Na pesquisa “Estatísticas do Cadastro Central de Empresas” divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, verifica-se que, em 2003, 63,6% dos empregos oficiais brasileiros eram gerados pelas PMEs. Esse dado já aponta para a importância da realização de pesquisas que tenham relação com o sucesso ou fracasso dessas empresas. Assim, justifica-se a importância de se pesquisar como auxiliar os sócios gestores dessas PMEs a resolver seus conflitos e, com isso, melhorarem as condições de sobrevivência e de desenvolvimento de seu empreendimento.

Conclui-se que, desta forma, que esta investigação contribuiu beneficentemente para:

**a) a empresa ora em estudo:**

Embora ainda lucrativa e relativamente saudável econômica e financeiramente, a empresa já apresentava claros sinais de perda de vigor. Vinha num lento processo de perda de clientes e com dificuldades de conseguir novos. Acredita-se que o retorno dos sócios aos seus deveres institucionais de reunirem-se em prol de tomada de decisões venha reverter sua situação mercadológica.

**b) os sócios**

Como postula a pesquisa ação, os sócios passaram por um processo de aprendizado. Sob o ponto de vista relacional, puderam iniciar um processo de percepção sobre a possibilidade de expor suas respectivas raivas e, imediatamente depois, voltarem a um estágio mais ameno e normal de relacionamento. Também, puderam ter contato com valores uns dos outros sobre os quais ainda nem suspeitavam. Ou seja, descobriram a possibilidade

de se relacionar em alguns espaços empresariais de interesse comum, como por exemplo a defesa do patrimônio. Tecnicamente, tiveram contato com alguns importantes conceitos da gestão empresarial. Esse fato motivou uma das sócias a iniciar um curso de MBA em gestão empresarial.

**c) a metodologia utilizada na gestão do conflito – o sociodrama:**

Confirmou-se que as categorias teóricas propostas podem ser de grande ajuda na análise e na ação organizacional. As várias propostas teóricas utilizadas na pesquisa permitiram a criação de espaços de negociação. Os sócios perderam suas resistências iniciais a essa pedagogia, que envolve dinâmicas, falar de sentimentos e a possibilidade de compreensões.

**d) a academia:**

Existem poucos estudos sobre a influência do relacionamento entre sócios-gerentes no fracasso ou sucesso do empreendimento. Além disso, são raros os estudos que proponham a utilização do sociodrama como instrumento para administração de conflitos e criação de um espaço de negociação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO.**

### **2.1 CONFLITO**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos e desenvolvimento.**

O conflito é inerente ao ser humano, pois faz parte da história do seu desenvolvimento e de sua evolução. Schellenberg (1996) refere-se a estudos sobre conflitos desde a Grécia antiga, mas enfatiza que somente a partir do século XX os estudos sistemáticos sobre o tema tiveram sua importância realçada.

A partir dos anos 50, os estudos sobre conflito organizacional se intensificaram, seguindo, de uma maneira geral, as perspectivas de cada escola de pensamento administrativo com relação ao modo como concebem as organizações.

Simmel (apud SCHELLENBERG, 1996, p. 65) enfatiza que “uma certa quantidade de discórdia, divergência intra-grupo e controvérsia externa está organicamente ligada àqueles elementos que, em última análise, fazem com que o grupo permaneça junto”. Além disso, Simmel explicitou as formas de solução de conflitos e estabeleceu cinco principais formas pelas quais o conflito pode ser solucionado: (a) desaparecimento do objeto do conflito; (b) vitória de uma das partes; (c) uma das partes cede; (d) acordo; e (e) impossibilidade de conciliação.

Ainda, Schellenberg (1996, p.65) traz Coser que, não só formaliza as idéias básicas de Simmel como também apresenta, ele mesmo, importantes colocações sobre como o conflito pode ser observado através das relações humanas. Um resumo das proposições de Coser são:

- O conflito serve para estabelecer e manter a identidade e as linhas de fronteiras de sociedades e grupos.

- O conflito não é sempre disfuncional para o conjunto de relações no interior das quais ele ocorre; freqüentemente o conflito é necessário para manter essa relação.
- O antagonismo é usualmente incluído como um elemento nas relações íntimas.
- Um conflito é mais intenso e radical quando ele surge a partir de relações íntimas.
- O conflito com outro grupo conduz à mobilização de energias de membros do grupo e, assim, aumenta a coesão de cada um dos grupos.
- Grupos engajados em lutas permanentes com o mundo exterior tendem a ser intolerantes interiormente.
- O conflito, ao invés de ser explosivo e dissociativo, pode ser um meio de balanceamento e, desta forma, manter numa sociedade um objetivo que lhe dá sentido.

### **2.1.2 Conceitos, causas, estágios e tipos de conflito.**

Os conflitos verificados na empresa objeto de estudo podem ser contemplados por inúmeras linhas de pensamento, tanto no que se refere a conceitos, causas e tipos analisados, bem como por formas, métodos e técnicas sugeridas para a administração de conflitos nas organizações.

March e Simon (1981, p.160) reconhecem a variedade de empregos que pode ser dada à palavra 'conflito', definindo-o, para efeito de seus estudos, como "um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação".

Esses autores classificam os conflitos em três tipos: individuais (internos), organizacionais (entre indivíduos ou grupos participantes de uma organização) e intra-organizacionais (entre organizações ou grupos). Dentre as causas dos conflitos organizacionais, focalizam as divergências entre as aspirações dos indivíduos e as possibilidades de efetivá-las, principalmente caso haja demora na adaptação das aspirações às realizações, adaptação essa que julgam ser uma tendência humana natural. Para esses autores, quanto mais escassos forem os recursos maior será a disparidade entre anseios e possibilidade de realização. Assim, as possibilidades de conflito aumentam em momentos de crises econômicas e decrescem em fases de bons negócios e resultados.

A percepção dos autores sobre o conflito é processual, na medida em que enfatizam, em seus estudos, (a) a necessidade de focar a natureza do conflito, (b) a reação de indivíduos e organizações à sua ocorrência e (c) os resultados de sua ocorrência.

Moscovici (1985, p. 110) salienta que “a partir de divergências de percepções e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva”, considerando as situações de conflito como “inevitáveis e necessárias” da vida em sociedade, independentemente da intensidade com que ocorram.

No que se refere às causas do conflito organizacional, March e Simon (1981), Martinelli e Almeida (1998), Moscovici (1985) e outros têm posições aproximadas. March e Simon (1981) citam a necessidade de decisões colegiadas, a interdependência tanto nas atividades quanto nos recursos de utilização compartilhada, os diferentes objetivos e metas de cada um, as diferenças de personalidade, bem como as diferenças de percepção e de informações recebidas.

Os fatores centrais que embasam essa necessidade de decisão colegiada referem-se à distribuição de recursos e à ordem de prioridade nas decisões empresariais. A pressão dos indivíduos para participar de todas as decisões aumenta na medida em que exista escassez de recursos e haja prioridades de alocação cronológica desses recursos escassos. Essa pressão é um dos requisitos para a existência do conflito organizacional.

Por outro lado, as diferenças de personalidade, de valores e crenças por si já influenciam nas diferenças de metas e objetivos. Além disso, os níveis de conhecimento que cada um tem da natureza dos problemas com os quais se defronta na organização, estão na base dos conflitos organizacionais (MOSCOVICI, 1985).

Hampton (1991) reconhece como uma das causas do conflito a frustração pela não consecução de objetivos e metas, o que pode levar as percepções e interpretações das partes envolvidas a caminhos totalmente diferentes daqueles imaginados por cada uma delas. Ou seja, a ocorrência de um ciclo de frustrações, como consequência de má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes pode se constituir em forte fonte de conflito.

Outro fator de grande influência na geração de conflitos é o recebimento de informações advindas de fontes diferenciadas, informações essas, em geral, não compartilhadas entre os indivíduos, através de *feedbacks* ou debates sobre sua autenticidade e respectivas compreensões (MOSCOVICI, 1985). Além disso, ocorre uma participação desigual nas informações, ou seja, alguns indivíduos recebem informações não recebidas por outros. Esse, certamente, é um aspecto que embasa divergências sérias (MARCH e SIMON, 1981).

As necessidades motivacionais de cada um - experiências vividas, atitudes, fatores fisiológicos e outros - fazem parte do filtro perceptual da pessoa (Moscovici, 1980).

No que se refere ao processo da percepção, Adler e Towne (2002) analisam-no pelo exame da distância entre 'o que é' e 'o que conhecemos'. Enfocam que a percepção dos indivíduos é apenas parcial em função da limitação dos sentidos humanos, e subdividem o processo da percepção em três aspectos subseqüentes: (a) seleção dos dados que são objeto da atenção dos indivíduos; (b) organização significativa dos dados observados; e (c) interpretação, como base para o sentido do que foi selecionado.

O ser humano está disposto a mais informações e estímulos do que pode absorver (ADLER e TOWNE, 2002). Desta forma, seleciona os dados a serem armazenados, de acordo com alguns aspectos, tais como: intensidade do estímulo, estímulos repetitivos, contrastes ou mudanças bruscas, motivação individual, dentre outros. Na fase de organização, cada um classifica a si e aos outros com base em cinco construtos: físicos (idade, sexo, cor da pele...), de papel social (estudante, professor, esposa...), de interação comportamental (cordial, sarcástico, malvado, cuidadoso...), psicológico (inseguro, nervoso, curioso...) e de afiliação (democrata, imigrante, brasileiro...). A interpretação é feita de modo a dar sentido aos dados selecionados e classificados ordenadamente.

Em cada uma das fases do processo de percepção cada indivíduo escolhe alguns dados e abandona os demais. Adler e Towne (2002) enumeram a influência de inúmeras variáveis no processo dessa escolha. Citam as influências fisiológicas, as diferenças culturais, os papéis sociais, o autoconceito e as narrativas compartilhadas. Os aspectos culturais podem tanto aprofundar os bons

relacionamentos como se constituir em forte fonte de conflito. Além disso, convém salientar o vínculo de aspectos culturais com conceitos que estão no âmago do comportamento individual em situações grupais, como é o caso da assertividade. Sobre esse tema, Srour (2003, p. 286) comenta alguns aspectos culturais do povo brasileiro que o “..leva a praticar a não assertividade ...’não convém falar certas coisas””, que contorna todas as questões delicadas, coloca panos quentes, ressalta virtudes, omite vícios ou insuficiências, evita críticas para não comprometer as relações interpessoais”. Reforçando estas crenças, observa-se que: “A não assertividade nas relações interpessoais, reforçada pela prática da cooptação e pela troca de favores” (SROUR, 2003, p. 250), constitui-se em um importante padrão limitador para o desenvolvimento da gestão empresarial contemporânea.

Para Bedell e Lennox (1997), existem os comportamentos: assertivo, agressivo e passivo ou não assertivo. Esses três tipos de comportamento se caracterizam por: a) no comportamento assertivo, as pessoas assumem posições que beneficiam ambas as partes, através de uma postura de consideração pelos desejos e interesses dos outros e de si próprias; falam de forma direta e clara de seus sentimentos, desejos e expectativas; comportam-se de forma adequada socialmente, b) no comportamento agressivo, as pessoas apresentam-se socialmente inadequadas; falam, quando o fazem, de maneira indireta e ambígua de seus sentimentos, desejos e expectativas e preocupam-se apenas com seus próprios desejos e nem um pouco com os desejos dos outros; c) no comportamento passivo, as pessoas abrem mão de seus desejos em prol dos desejos dos outros, e manifestam inadequadamente seus sentimentos, desejos e expectativas.

É importante diagnosticar o conflito não somente pela análise de suas causas, mas também pelo nível de intensidade que pode alcançar. Hodgson (1996) apresenta nove níveis para descrever os estágios que o conflito pode alcançar:

Nível 1: Discussão → fase inicial de divergência. Normalmente, apresenta-se de forma objetiva e racional.

Nível 2: Debate → a objetividade e a racionalidade começam a ser reduzidas. Normalmente, as pessoas tentam enquadrar os interlocutores em padrões de comportamento que acreditam ser os corretos.

Nível 3: Façanhas → fase da perda da confiança. O caminho escolhido pela outra parte não é confiável. Em relação à desconfiança da outra parte, Bazerman e Neale (2000, p.32) afirmam que existe uma tendência à crença, pelas partes, de que “o que é bom para eles deve ficar ruim para nós”. Chamam a postura diante desse fato de “negociação distributiva,... na qual uma pessoa ganha às custas de outra”.

Nível 4: Imagens fixas → engloba preconceitos e pré-concepções relativas à parte adversária. A objetividade e a racionalidade são mínimas. As posições começam a se mostrar inflexíveis. Bazerman e Neale (2000) colocam que, no posicionamento conflituoso, se uma das partes resolve fazer uma concessão, existirá uma predisposição da parte adversária no sentido de sua desvalorização. Esses autores concluem que ofertas de uma parte tendem a parecer desvantajosas para a parte adversária, indicando pré-concepções que tornam rígidas as posturas das partes.

Nível 5: *Loss of face* → as posições começam a se radicalizar. As pessoas assumem posições rígidas e não se abrem com medo de ficar “com a cara no chão”. As pessoas, em geral, têm receio de alterar suas proposições iniciais, seja para não admitirem que erraram, seja para não se mostrarem incoerentes Bazerman e Neale

(2000, p. 31) colocam que “o conflito é especialmente forte quando a escolha também é vista como incoerente”.

Nível 6: Estratégias → aparecem as ameaças. As relações se caracterizam por demandas e punições. A irracionalidade domina as partes.

Nível 7: Falta de humanidade → aparecem os comportamentos destrutivos e, conseqüentemente, a perda de características humanitárias.

Nível 8: Ataque de nervos → o posicionamento já é de ataque e contra-ataque. As motivações incluem autopreservação e destruição.

Nível 9: Ataques generalizados → o único caminho é a solução ganha-perde.

Moscovici (1985, p.112) elenca cinco níveis crescentes de conflito. Aos primeiros sintomas, dá o nome de ‘antecipação’; o segundo nível é caracterizado por dificuldades sentidas, mas não colocadas, e é chamado de ‘conscientização’; quando as dificuldades são anunciadas / colocadas, ocorre o terceiro nível, com o nome de ‘discussão’. O quarto nível, chamado de ‘disputa aberta’, caracteriza-se pela manifestação de antagonismos e, finalmente, o quinto nível, o ‘conflito aberto’, tende à assunção de posições radicais, direcionando a seqüência dos acontecimentos para uma posição ganha-perde, onde cada uma das partes procura minimizar o poder das demais e aumentar o seu próprio. Quanto mais alto o nível, maior a dificuldade de um equacionamento do tipo ganha-ganha.

### **2.1.3 Efeitos positivos e negativos.**

O conflito é descrito e analisado sob vários pontos de vista. Um dos pontos de vista é o da intensidade do conflito. Em níveis elevados, essa intensidade é vista como uma situação explosiva, onde toda a forma possível de racionalidade fica impossibilitada de ser convocada para sua solução. Nessas circunstâncias, o conflito

é percebido como algo perverso, capaz de destruir qualquer tipo de relação organizacional existente entre as partes. Em muitas situações desse tipo, a mera consciência de que o grupo caminha para um conflito explosivo, já é motivo suficiente para que as partes envolvidas arrefeçam seus ânimos. Ou seja, quando os atores sociais estão vivendo situações conflituosas e percebem um aumento importante na probabilidade de perdas insuportáveis para um deles, para parte ou para a totalidade dos envolvidos, a percepção do conflito muda, principalmente se compreenderem, lógica ou emocionalmente, que todos têm mais a perder do que a ganhar, com a evolução desse estado.

Para Hampton (1991), apesar do termo 'conflito' envolver um significado desagradável, lembrando competições, oposição, incompatibilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, nem sempre se deve analisá-lo sob a perspectiva negativista. Em níveis mais baixos de intensidade, o conflito pode ser percebido como um acidente social, natural, necessário e benéfico para o desenvolvimento de indivíduos ou grupos. Supõe-se, então, que, por meio de correção das condições que o determinaram, o conflito possa não apenas ser solucionado como, nesse processo de solução, colocar as partes envolvidas num caminho de desenvolvimento e amadurecimento pessoal.

O nível de aceitabilidade do conflito, em termos de uma análise do tipo positivo ou negativo, é extremamente variável, em cada situação vivida. Ele depende de inúmeros fatores objetivos, subjetivos e da realidade histórico social onde está se desenrolando. De qualquer forma, conclui-se que o conflito pode ser construtivo ou destrutivo, dependendo da maneira como é administrado.

#### 2.1.4 Conflitos entre sócios de empresas.

A presença do conflito no interior das organizações autônomas e entre elas é generalizada, permanente e, aparentemente, interminável. Enquanto luta de interesses, desejos ou visões de mundo divergentes, o conflito envolve sempre pessoas e todas as suas formas de agrupamento social. Até um determinado nível, o conflito parece ser uma condição de existência, inerente à própria natureza. Sua solução ou negociação, enquanto problema a ser resolvido, promove a construção de novos conhecimentos, desenvolve a compreensão dos atores envolvidos e, freqüentemente, estimula processos criativos espontâneos.

As inúmeras teorias e abordagens sobre conflitos foram desenvolvidas para explicar e permitir intervenções mais seguras nessas situações. Muitas são as teorias sobre esse tipo de relacionamento interpessoal no âmbito do comportamento organizacional, buscando um quadro consistente para suportar o tipo de pesquisa empreendido. Entre elas, estão tipologias de personalidade que participam de situações de conflito, a partir de teorias da personalidade, (FADIMAN e FRAGER, 1986), dos testes de personalidade (MBTI - *Myers-Briggs Type Indicator*), estudos de relacionamentos (FIRO-B - *Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behavior* e a Janela de Johari, entre outros). Ainda vale mencionar as dinâmicas de grupo, utilizadas pelas organizações para seleção e desenvolvimento de seus colaboradores.

Inúmeras outras teorias explicam as relações interpessoais. Dentre elas, a teoria da atribuição (HEIDER, 1970), a teoria do campo (LEWIN, 1989), a teoria sociodramática (MORENO, 1997; STERNBERG e GARCIA, 2000), e, mais recentemente, a teoria da inteligência emocional (GOLEMAN, 1995). Essas teorias representam uma parte do suporte teórico que ajuda a compreender as

possibilidades de relacionamento interpessoal em situações de conflito ainda que, a maioria delas, não tenha sido desenvolvida especificamente para dar conta desse tipo de problema.

Referindo-se ao tipo de relacionamento que existe entre os co-fundadores de uma organização, Ullmen (2002, p. 89), propõe um termo novo para caracterizá-lo: *cofoundership* que poderia significar, em português, responsabilidade derivada da co-fundação de uma organização. Não são freqüentes, na literatura de administração, estudos sobre esse tipo de relacionamento. Eles aparecem com mais freqüência nos estudos de psicologia, investigando diversos tipos de díades sociais. Contudo, existem muitos estudos sobre relacionamentos diádicos onde se pressupõe simetria de poder. Observa-se, nesse campo, que o relacionamento nas sociedades familiares (GERSICK, 1997) ou entre casais empreendedores, denominados *co-preneurs*, tem sido abordado mais freqüentemente (LIANG e DUNN, 2003; TOMPSON e TOMPSON, 2000) do que os relacionamentos em outros tipos de sociedade.

Em um estudo sobre dinâmica interpessoal envolvendo sócios empresariais, Ullmen (2002) utiliza como base teórica de referência o relacionamento entre cônjuges. Ressaltando a carência de estudos nessa área, esse autor utiliza, além da analogia do relacionamento entre os cônjuges e os sócios, teorias sobre liderança e empreendedorismo, investigando em que medida o grau de envolvimento interpessoal dos sócios influencia a resolução de conflitos e o tipo de aprendizado possibilitado e conseguido pelas partes.

Ullmen (2002) criou duas classificações para a intensidade do envolvimento interpessoal: MI (*minimal involvement*), o envolvimento mínimo, apenas profissional; e SI (*significant involvement*), o envolvimento significativo, aquele que interfere nos

assuntos da vida diária um do outro. Ele realizou entrevistas semi-estruturadas com 23 pares de sócios para levantamento de evidências, registrando que a opção pelo tipo de inter-relacionamento MI ou SI parece ser uma escolha bastante consciente. Um dos sócios, ou ambos, diminui o grau de intensidade de seu relacionamento interpessoal, buscando restringir uma zona de divergência ou atrito que percebe existir entre eles. Em outras circunstâncias, esses relacionamentos típicos se estabelecem conscientemente no ato de fundação da organização e podem evoluir ou involuir ao longo da vida útil do empreendimento.

Em função da carência de pesquisas científicas sobre relacionamento entre sócios-gerentes de PME's, foram considerados estudos desenvolvidos a partir de entrevistas com donos de pequenas e médias empresas, nos quais as evidências foram classificadas e divulgadas pelos autores praticamente sem nenhum tratamento metodológico. Apesar disso, é fácil perceber alguns atributos que aparecem com mais frequência na descrição desses autores: confiança, complementaridade, respeito, compreensão, comunicação e até a amizade (CHÉR, 2002).

A confiança é especialmente ressaltada como atributo para o sucesso da relação interpessoal (ADLER, 2002; COLEMAN, 1990). A confiança vai além da concordância recíproca em relação a princípios éticos e juízos sobre situações econômico-financeiras. Ela se reflete numa atitude de crédito generalizado entre os parceiros ou sócios, independentemente da diferença de conhecimento sobre determinados assuntos, que possa existir entre eles (CHÉR, 2002). Quando os sócios conseguem criar um relacionamento saudável e maduro, não têm necessidade de conferir todas as decisões tomadas, pois administram suas

respectivas áreas de atribuição e interesse, sem precisar se encontrar com frequência.

As empresas com sócios têm melhor desempenho quando baseadas na confiança do que na amizade, mesmo nos casos em que o negócio começa entre amigos. A formação da sociedade com parentes ou amigos, apenas pelo fato de serem parentes ou amigos parece ser particularmente perigosa. Embora seja possível que situações como essa possam dar certo, tal iniciativa pode ser perigosa caso os envolvidos não avaliem, comparativamente, suas habilidades complementares. A amizade pode surgir e se desenvolver, na prática do dia a dia entre os sócios, mas essa possibilidade, no entanto, não pode ser considerada como uma garantia de sucesso (CHÉR, 2002).

A complementaridade de habilidades e conhecimentos é um tema considerado importante e recorrente nas pesquisas sobre relações interpessoais em ambiente societário. Esse tema está frequentemente associado ao exame das afinidades de valores culturais e orientação ética dos sócios. Chér (2002) afirma que os sócios não precisam ser idênticos; é desejável que tenham habilidades e conhecimentos diferentes. Entretanto, recomenda que deva haver convergência nos seus valores culturais. Barbejat (2006), por sua vez, lembra que as parcerias ocorrem porque os sócios dispõem de recursos complementares, podendo um suprir as necessidades e carências do outro. Essa autora alerta que essas diferenças, em cada área do saber ou do fazer, são bem-vindas para a sociedade, mas podem trazer comportamentos ou posturas desconfortáveis, devidos a desvios de comportamento com origem em preconceitos sociais.

Se discussões e desentendimentos são inevitáveis, é melhor enfrentá-los logo do que deixá-los crescer e se agigantar, tornando-se combustível para o mutismo

raivoso ou para o conflito verbal explosivo. O desafio da divergência entre sócios é conseguir manter abertos os canais de diálogo e discussão, utilizando com excelência os recursos de *feedback* informacional e comportamental. Isso significa confirmar permanentemente o significado das mensagens transmitidas e recebidas, garantindo que seu conteúdo está baseado em fatos e ações de confirmação e aceitação evidente. Também implica discutir sem ofender, procurando enxergar a realidade com o mesmo olhar do seu interlocutor. Essa postura pró-ativa em relação ao diálogo personifica, para Ullmen (2002), a atitude que os sócios do tipo SI adotam, quando têm que enfrentar conflitos severos e obter um aprendizado considerável. Infelizmente, a falta de habilidade humana para lidar com essas diferenças culturais e pontos de vista divergentes, parece ser a tônica nas uniões societárias do tipo pesquisado. Com frequência, essa falta de habilidade impossibilita os sócios de separar os problemas de negócio, das divergências pessoais, podendo levar até mesmo à ruptura da sociedade (COLEMAN, 1992).

Barbejat (2006) recomenda observar e analisar, com muito cuidado, o candidato a sócio, procurando desvendar tanto o comportamento dele, quando levantando suas opiniões e posicionamento em relação a assuntos importantes relativos a negócios, sociedade, valores, etc. Não se deve confiar apenas em um contrato formal na expectativa de, com isso, prevenir todos os problemas. O autoconhecimento e o conhecimento prévio dos sócios potenciais são condições básicas para o sucesso de qualquer empreitada societária.

A dinâmica do relacionamento societário parece obedecer a um ciclo, com início, meio e fim ou revisão do modelo, que se assemelha bastante ao ciclo de vida das organizações proposto por Adizes (2002). Há namoro, infância, adolescência e

maturidade; mas há também mortalidade infantil, divórcio, engessamento burocrático, senilidade e morte.

### **2.1.5 Formas de gerenciamento do conflito**

Moscovici (1985, p. 112) registra que a forma de lidar com conflitos depende de fatores tais como: “natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto a conseqüências, contexto grupal e organizacional, motivação dos oponentes”. Além disso, essa autora também enfatiza experiências anteriores dos atores na participação e administração de conflitos como aspectos que definem a forma de abordá-los.

Morgan (2006, p. 152) analisa o conflito e as “incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional” como manifestação clara da política de uma organização. O conflito se origina de algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais. Além disso, o poder é o meio através do qual os conflitos de interesses são resolvidos, pois a consecução de algo, bem assim quando e como isso ocorre, advêm diretamente do exercício do poder. Esse autor enumera 14 tipos de fontes de poder nas organizações como fulcro para discutir diferentes instrumentos para resolver ou perpetuar conflitos organizacionais (MORGAN, 2006, p. 164).

Seguindo a linha de pensamento que relaciona o conflito ao poder, Galbraith (1984, p.2) assume a definição do termo desenvolvida por Max Weber: “é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”. Com essa visão, pode-se perceber a capacidade da solução de conflitos, de qualquer natureza, intensidade, tamanho e duração, através da utilização do poder. Ele desenvolve sua teoria sobre o poder, com base em três tipos de

manifestação e suas respectivas fontes: o poder condigno, de punir - “uma punição condigna é uma punição apropriada, adequada” (GALBRAITH, 1984, p.4), cuja fonte é a personalidade, enquanto atributo físico, mental, intelectual, moral, etc.; o poder compensatório, cuja fonte é a propriedade ou riqueza, enquanto instrumento capaz de “comprar submissão”; e, finalmente, o poder condicionado, cuja fonte é a organização - “a união daqueles que partilham interesses, valores ou idéias semelhantes” (GALBRAITH, 1984, p.9), enquanto facilitadora de possibilidade de persuasão, com o objetivo da submissão.

Para esse autor, existem numerosas e variadas possibilidades de combinações entre os três tipos de poder e entre suas respectivas fontes para a imposição do poder. Os dois primeiros tipos de poder – condigno e compensatório – pressupõem a anuência e o conhecimento de todos os atores envolvidos. O terceiro tipo, o condicionado, é subjetivo, ou seja, não há a consciência das partes envolvidas em relação ao exercício desse tipo de poder, pois ele “é exercido mediante a mudança de uma convicção ou de uma crença” (GALBRAITH, 1984, p. 6).

Scott (1998) apresenta o estudo das escolas de pensamento sob três perspectivas, quais sejam: sistemas racionais, sistemas naturais e sistemas abertos. Essas perspectivas variam de acordo com três dimensões básicas: especificidade de objetivos, nível de formalização estrutural e influência exercida pelo ambiente.

Enquanto sistemas racionais, as organizações são vistas como máquinas e devem ter uma estrutura formalizada, com objetivos claros e específicos, sendo o comportamento dos participantes guiado basicamente por essas dimensões pré-determinadas e formalizadas. “A vida organizacional é freqüentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio” (MORGAN, 2006, p. 22). Essa visão

organizacional tende a limitar o desenvolvimento das capacidades humanas, com perdas evidentes tanto para os recursos humanos como para as próprias organizações.

Nessa perspectiva, o conflito é dirimido através de componentes organizacionais previamente estabelecidos, tais como: papéis, regras, procedimentos, regulamentos e valores. Ou seja, a racionalidade estaria estabelecida nos indivíduos através da racionalidade impressa nesses componentes organizacionais (SCOTT, 1998).

A organização enquanto sistema natural pode ou não apresentar formalização estrutural. Entretanto, as pessoas devem ser consideradas recursos organizacionais valiosos, com possibilidade de trazer ricas contribuições para a organização, caso tenham oportunidades (MORGAN, 2006). A espontaneidade é a tônica do comportamento humano (SCOTT, 1998).

Essa escola de pensamento deu origem ao modelo de relações humanas de administração de conflitos, onde o comportamento humano se baseia mais numa dimensão psicossocial de trabalho. Nessa perspectiva de pensamento, o conflito é tido como fenômeno inevitável e não deve ser simplesmente suprimido, mas identificado e tratado, de forma a se alcançar a adesão dos indivíduos, não somente em relação aos seus interesses, mas também em relação aos interesses da organização.

Finalmente, a perspectiva da organização enquanto sistema aberto apresenta-a com baixo nível tanto de formalização quanto de especificidades de metas. Morgan (2006, p. 49) enfoca os sistemas abertos de acordo com alguns “assuntos-chaves”. Dois deles são:

“Primeiro, há uma ênfase sobre o ambiente dentro do qual a organização existe... Um segundo aspecto ... é aquele que define uma organização em termos de subsistemas inter-relacionados.... as organizações contêm indivíduos ... que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante.”

Assim, os limites do sistema não ficam bem definidos, uma vez que o ambiente torna-se parte do sistema organizacional. Isso faz com que as organizações fiquem mais complexas e de difícil gestão e controle. A partir desta complexidade, o conflito aparece com mais força e, até mesmo, como fenômeno necessário, a fim de que a apatia e o comodismo – advindos de um ambiente calmo e tranqüilo – não estejam na base de respostas necessárias às mudanças e inovações, pois apatia e comodismo estão muito incrustados no modelo organizacional. Nessa perspectiva, portanto, o conflito é estimulado e deve ser administrado de forma a incentivar o aparecimento da criatividade e da aprendizagem organizacional.

Rahim (2002) utiliza um gráfico de dupla entrada tendo, no eixo da ordenada, a dimensão “Interesses Próprios” e, no eixo da abscissa, a dimensão “Interesses dos Outros”, para criar cinco estilos de gerência do conflito, conforme a figura abaixo:

Figura 1

Modelo bidimensional de estilos de administração de conflitos



Fonte: Rahim, 1992, p. 28.

O estilo 'evasão' diz respeito à fuga da situação conflitante, com falha em satisfazer os interesses próprios e os dos outros. Esse estilo se destina mais às situações nas quais enfrentar o conflito pode ser mais danoso do que fingir que ele não existe.

No estilo 'dominação', o indivíduo valoriza somente os seus interesses em detrimento dos interesses dos outros e age frustrando as expectativas da(s) outra(s) parte(s). Para que esse estilo seja indicado é preciso que a situação seja trivial ou quando envolve a necessidade de decisões rápidas ou, mesmo, quando medidas impopulares devam ser implantadas.

O estilo 'integração' pressupõe alta preocupação por si e pelos demais e está associado à solução dos problemas, a partir de um correto diagnóstico. A utilização desse estilo baseia-se em franqueza, em troca de informações, em busca conjunta de alternativas e em exame das diferenças para que a solução seja efetivamente aceita por todas as partes. Esse estilo é apropriado para gerir aspectos estratégicos pertencentes aos objetivos e políticas de uma organização, planejamento de longo prazo, etc.

O estilo 'acomodação' diz respeito àquele indivíduo que abre mão de seu próprio ponto de vista em relação ao ponto de vista dos outros. Trata-se de um indivíduo acomodado e pode ser usado como instrumento de troca, do tipo doação no presente para um possível recebimento da mesma moeda, no futuro.

Finalmente, o estilo 'negociação' diz respeito ao estado de dar e receber, a fim de que seja encontrada uma solução adequada para ambas as partes. Busca-se esse equilíbrio através do conhecimento, da compreensão e da eliminação de diferenças entre as partes. É indicado para casos em que os interesses dos

envolvidos são mutuamente excludentes ou quando as partes possuem um mesmo nível de poder.

O sociodrama de Moreno é especialmente indicado para esse tipo de situação porque, através de seus conceitos fundamentais e teorias explicativas, essa metodologia leva, em consideração, variáveis e fatores que, normalmente, não são incorporados nas análises e processos de classificação lógico-rationais utilizados em outras abordagens. Por exemplo, as causas mais aparentes do conflito humano estão ligadas a interesses pessoais ou grupais que estão em choque. Entretanto, existem outras contribuições causais, não tão explícitas, mas profundamente enraizadas na história, na cultura e nos construtos psicológicos dos envolvidos.

A busca de uma solução sociodramática para o conflito leva em consideração essas contribuições não explícitas, articulando-as por meio de um ponto de vista que se desdobra em teorias, conceitos e métodos criados por Moreno e desenvolvidos por praticantes de psicodrama e sociodrama.

## **2.2 PSICODRAMA E SOCIODRAMA**

### **2.2.1 Antecedentes históricos**

O psicodrama surgiu em 1921, em Viena, com o trabalho de um médico romeno lá radicado, Jacob Levy Moreno. Seu campo experimental eram sessões públicas, aonde conduzia um tipo de representação teatral bastante diferenciado do teatro convencional da época. Ele a chamava de teatro da espontaneidade.

Nessas sessões os atores profissionais improvisavam suas falas, expressões e atitudes no palco. Cada um recebia, como instrução, apenas as características principais do personagem e de suas relações dramáticas, assim como as linhas gerais dos eventos que constituiriam a cena a ser representada. Não havia um

roteiro detalhado nem um *script* das falas de cada ator, como acontece no teatro convencional (SOEIRO, 1995). Ou seja, na vivência dos papéis da cena esboçada (pai, mãe, tio, cavalo do vizinho) os atores procuravam experimentar a situação, representando seus papéis de improviso, com falas e movimentos espontâneos, buscando achar uma solução para o problema da cena. Após a vivência desses papéis, Moreno compartilhava com atores e platéia as sensações, sentimentos, emoções e características de desempenho dos personagens participantes da cena.

A partir de vários depoimentos dos atores e da platéia, Moreno percebeu que aquela atividade, vivida daquela forma e naquelas circunstâncias, fazia com que os participantes relatassem percepções, compreensões e descobertas sobre si mesmos, até então desconhecidas. Além disso, sentiam-se fisicamente revigorados e psicologicamente mais relaxados. Havia, portanto, um efeito terapêutico.

A partir dessas observações, ele formulou sua teoria do papel psicodramático (MORENO, 1997). Papel, porque as pessoas estavam representando uma cena; psicodramático, porque a psique de cada participante estava ali, em ação (drama). Ele teorizou propondo que o Eu de cada pessoa era formado por um conjunto de papéis que ela representava, sucessiva e cotidianamente, ao longo de sua vida. Esses papéis podiam ser bem ou mal representados, agradáveis ou não, adequados ou não.

Buscando compreender as causas dessas e de outras dicotomias no desempenho de papéis, Moreno formulou conceitos como os de categoria do momento, tele, possibilidade do encontro e muitos outros. Formulou hipóteses de relacionamento dinâmico entre esses conceitos e criou técnicas de capacitação para desempenho de papéis (treinamento de papéis).

O psiquiatra espanhol Jaime Guillermo Rojas Bermudez, radicado na Argentina, introduziu o psicodrama na América Latina e no Brasil. Bermudez (1970) desenvolveu a noção de 'matriz de identidade', formulada por Moreno, introduzindo visões de outros autores como Freud, Bally e Spitz (DIAS, 1994). Mas foi Pierre Weil quem primeiro publicou uma obra sobre psicodrama no Brasil, refletindo, em seu conteúdo, a incorporação pela escola francesa de psicodrama das idéias de Freud e Lewin.

Desde 1975, Dalmiro Bustos, psiquiatra argentino com fortes ligações profissionais no Brasil, propõe uma releitura crítica da teoria e do método psicodramático. Nessa visão crítica, enfatiza a ação psicodramática e articula a teoria dos papéis com os recursos e os métodos sociométricos.

Em suas discussões sobre papéis, Moreno se referia a um conglomerado (*cluster*) de papéis, culturalmente reconhecido e objeto de consenso social (STERNBERG e GARCIA, 2000). Ele também percebeu que cada papel era composto por duas componentes de origem diversa: uma coletiva, isto é, compartilhada por todos, e uma outra, exclusivamente pessoal.

A componente coletiva é constituída por aqueles aspectos comportamentais que fazem parte inalienável do papel. Por exemplo, o papel de professor retém algumas características de desempenho esperada de todos os professores, no exercício de sua profissão: conhecimento da disciplina que ministra, capacidade de transmissão de conteúdos para seus alunos, senso de justiça na avaliação dos alunos, etc. Entretanto, o estilo único de cada professor se apresentar, os recursos pedagógicos que utiliza e o clima afetivo que estabelece com os alunos, fazem parte do que Moreno classifica como componente pessoal do papel.

A partir dessa concepção original, além do Psicodrama, destinado a tratar dos aspectos ligados à componente pessoal desses papéis, Moreno criou o sociodrama, indicado para lidar com a componente coletiva dos papéis.

Sternberg e Garcia (2000) definem o psicodrama como uma modalidade terapêutica, enquanto o sociodrama se destina à educação. Ambos - terapia e educação - são voltados para a evolução do ser humano, em sua totalidade. A terapia, entretanto, se destina a restaurar e reintegrar a personalidade das pessoas, enquanto a educação provê o desenvolvimento do ser humano, de uma maneira global, social, em sua interação com o mundo.

O sociodrama, embora se utilize do mesmo instrumental teórico do psicodrama, não focaliza, como este, os ferimentos intrapsíquicos internos das pessoas, mas sim o desenvolvimento de suas relações grupais. Fox (2002) argumenta que a abordagem psicodramática trabalha principalmente com problemas pessoais e visa à catarse pessoal, enquanto a abordagem sociodramática lida com problemas sociais e almeja a catarse social.

“O sociodrama trata as relações entre grupos e ideologias coletivas. O sujeito real do sociodrama é o grupo e não cada um dos indivíduos” (MORENO, 1974, p. 122). Dessa forma, “o sociodrama visa, basicamente, trabalhar com dois papéis: o de profissional e/ou o de colega do grupo natural. O diretor deve ater-se a esses dois papéis e não a outros, como, por exemplo, os familiares” (SOEIRO, 1995, p. 107).

Assim, no sociodrama, diferentemente do psicodrama, o protagonista é definido por Aguiar (1990, p. 178) como “um grupo que está necessitando de ajuda para superar impasses que obstam o seu crescimento, a sua vida plena, a satisfação de suas necessidades e o alcance de seus objetivos”.

Soeiro (1995) coloca, ainda, uma importante flexibilidade do sociodrama, que é a sua possibilidade de ser trabalhado no local ou ambiente natural do grupo e, portanto, fora dos ambientes diretamente envolvidos em saúde, como consultórios e hospitais. Essa condição ameniza a aplicação do sociodrama, uma vez que torna menos artificial a relação entre diretor, ego auxiliar e participantes.

Dessa forma, o sociodrama se constitui num ferramental indicado para o tratamento do conflito societário, uma vez que não se presta a 'curar' as pessoas, mas sim a trazer a compreensão dos problemas sociais e da dinâmica das relações interpessoais grupais.

Moreno (1997) menciona, de forma específica, a questão do conflito. Entretanto, sua teoria, conceitos, métodos e processos formam um conjunto articulado de ferramentas cuja finalidade é aperfeiçoar a convivência das pessoas consigo mesmas (psicodrama) e com os outros (sociodrama). Esse aperfeiçoamento somente é possível quando as partes envolvidas na ação passam por um processo de desenvolvimento pessoal e grupal. Quando esse desenvolvimento ocorre, a marca visível para sua aferição é a melhoria consistente no desempenho dos papéis (STERNBERG e GARCIA, 2000).

Menegazzo et al. (1995) dizem que o conflito é um antagonismo em um ato e que, portanto, indica sempre uma oposição entre o protagonista e o antagonista. Esses autores relacionam o conflito a toda e qualquer ação dramática: "Se não houver conflito, nunca haverá ação dramática, e se não houver ação dramática, tampouco poderá haver representação dramática" (MENEGAZZO et al., 1995, p. 59). Vê-se, então, porque a teoria, as técnicas e a visão sociodramática são úteis como uma das ferramentas para lidar com situações conflituosas.

A utilização do sociodrama permite seguir várias linhas de pensamento na administração de conflitos, em suas várias manifestações, intensidade, duração e abrangência. Essa é a postura que esta pesquisa pretende adotar.

### **2.2.2 Conceitos fundamentais.**

Para melhor compreensão da metodologia psicodramática e sociodramática, torna-se importante trazer à tona os conceitos estudados e desenvolvidos por Moreno e seus seguidores, que muito contribuíram para a consolidação da teoria dramática como um todo – a sociatria. Muitos deles são conceitos únicos, criados, desenvolvidos e utilizados especificamente na teoria dramática.

#### **2.2.2.1 Espontaneidade e criatividade.**

A noção de espontaneidade está relacionada a uma maneira segundo a qual, algumas pessoas, em determinadas circunstâncias, conseguem se expressar ou agir de maneira adequada ao momento, diferenciada e peculiar. Tal forma de se expressar ou agir transforma a situação daquele momento sempre em algo melhor, mais produtivo e prazeroso. Este modo de ser e estar no mundo impressiona fortemente aqueles que têm oportunidade de presenciar a ação espontânea ou entrar em contato com suas conseqüências. Moreno percebeu a necessidade de investigar sistematicamente essa noção, buscando consolidar um conceito capaz de se articular com as outras categorias analíticas. Em sua investigação, ele chama a atenção para dois aspectos importantes, presentes na noção de espontaneidade: a) a possibilidade de exercício de arbítrio na escolha da ação e b) a capacidade intuitiva para fazer a melhor escolha, tendo em vista a adequação dessa ação numa situação conflituosa.

Sublinhou, também, que cada indivíduo chega ao mundo com um acervo de espontaneidade à sua disposição, para dar vazão à sua capacidade criativa, e conceitua espontaneidade como: “a resposta adequada a uma nova situação ou a nova resposta a uma situação antiga”. Depois, circunstancia mais essa noção, mostrando que toda resposta a uma situação nova demanda “senso de oportunidade, imaginação para a escolha adequada e originalidade de impulso próprio em emergências”. Chama de fator ou função “e” esse conjunto de possibilidades e propriedades, presentes no estado de espontaneidade. Este conceito se torna uma das bases mais importantes para as teorias do psicodrama e do sociodrama. Segundo Moreno (1997, p. 140), a presença deste fator no indivíduo ou em grupos, permite que idéias ou atos, aparentemente não relacionados, possam ser re-conectados de uma maneira nova e jamais experimentada antes. Essa possibilidade é percebida como uma forma de auto-expressão única e própria do agente. Da mesma forma, atos rotineiros e automáticos podem ganhar uma aura de novidade na sua expressão, quando forem praticados em situações onde o fator “e” esteja presente na quantidade suficiente. A presença desse fator também pode ser identificada pela sensação de jovialidade e agilidade intelectual que algumas pessoas manifestam quando permitem que sua espontaneidade ocorra.

Na busca por uma definição mais precisa e operacional do conceito de espontaneidade, Moreno também focaliza sua ausência ou presença insuficiente nas ações e obras humanas. Procurou teorizar sobre os fatores que podem determinar essa ausência ou insuficiência bem como sobre as conseqüências daí advindas. Observou que após fazer uso desta circunstância para construir suas obras, os seres humanos tendem a instituir normas estáticas de conduta e expressão dando origem ao que ele chamou de ‘conservas culturais’ (MENEGAZZO et al., 1995, p.

62). A conserva cultural pode ser vista como o resultado da ação criadora gerando um produto, uma idéia, um conjunto de processos que, depois de criados, permanecem cristalizados durante algum tempo, como um acervo da sociedade onde foi gerado ou apresentado e aceito. Nessa perspectiva, o comportamento moral, a obra de arte ou o paradigma científico são percebidos como conservas culturais, da mesma forma que os papéis sociais que cada ser humano desempenha em sociedade. Essas conservas culturais formam a base de sustentação da cultura de um povo e são elas que garantem sua sobrevivência e sustentabilidade.

Por outro lado, o desenvolvimento das sociedades e das civilizações somente se viabiliza quando a espontaneidade humana utiliza suas potencialidades criativas, rearticulando e transformando essas conservas culturais. Reconhece, contudo, que a maior parte dos indivíduos e dos seres sociais valoriza mais as conservas culturais do que a espontaneidade, porque aquelas são a garantia da estabilidade, da identidade e da certeza em relação à existência pessoal e social.

A preferência pela conserva relega a espontaneidade a um segundo plano na vida cotidiana. Em alguns casos extremos de desvalorização, ela pode ser vista como algo inadequado e perigoso para as instituições vigentes. Esta desvalorização do estado espontâneo decorre, segundo Moreno, do processo de cristalização das conservas culturais que sugerem a perfeição e a completude do ato criador finalizado. A própria sociedade se encarrega de cercear e limitar o estado espontâneo da vida cotidiana.

Reconhecendo essa percepção, Blatner e Blatner (1996, p. 59), colocam que a espontaneidade e seus aspectos circundantes estão incluídos em uma herança natural humana e “devem ser buscados e reintegrados se pretendemos utilizar as imensas energias psicológicas que podem servir como recursos para nos ajudar a

lidar com os desafios de um mundo em crescente transformação”. Somente assim se reencontraria o necessário equilíbrio entre essas duas forças geradoras da realidade. Ao longo de todo o desenvolvimento da teoria e da prática do psicodrama e do sociodrama, esse desequilíbrio funcional na relação entre conserva cultural e espontaneidade é identificado como uma patologia, individual ou social, que precisa ser re-equilibrada.

### **2.2.2.2 Tele e transferência.**

Muitos fenômenos relacionados com formas e conteúdos psíquicos profundos são de difícil definição explicativa ou conceitual. É mais fácil partir para uma definição indicativa ou ostensiva do tipo: ‘amor é isto que você está sentindo agora’. Depois que o objeto de interesse é identificado dessa forma, fica mais fácil investigar suas possíveis causas, circunstâncias de existência favoráveis ou não, qualidades e características, conseqüências e relações. Foi este o caminho epistemológico adotado por Moreno ([1923] 1984) quando, pela primeira vez, mencionou o termo ‘tele’. Com esse nome Moreno queria se referir a um tipo de relacionamento interpessoal profundo e psiquicamente enriquecedor que percebeu durante suas experiências com o teatro da espontaneidade (AGUIAR, 1990).

A tele se caracteriza pela presença de uma sensação de empatia recíproca, onde o indivíduo A se relaciona empaticamente com o indivíduo B e vice – versa. O próprio Moreno (1994, p.184) afirma que a “teoria da empatia é incapaz de explicar fenômenos de reciprocidade múltipla de sentimentos”. Em sua definição de ‘tele’, propõe:

“Tele (do grego: distante, influência à distância) é mútua percepção íntima dos indivíduos, o cimento que mantém os grupos unidos... Como um telefone, tem dois terminais e facilita a comunicação nos dois sentidos. Tele é uma estrutura primária, a transferência uma estrutura secundária. Após a dissipação da

transferência, continuam operando certas condições tele. A tele estimula as parcerias estáveis e as relações permanentes. Pressupõe-se que no desenvolvimento genético da criança, a tele surge *antes* da transferência". (MORENO, 1997, p. 36).

Quando existe a tele entre duas pessoas surge a possibilidade de um encontro genuíno e completo.

Segundo Garrido Martin (1996, p. 196), "Moreno afirma que a tele é um fator sem o qual não se pode compreender a sociometria". Ela é importante para se formar uma idéia da gênese e do estabelecimento de vínculos sociais nos grupos. Porém, é necessário, dada a sutileza do fenômeno, tornar nítida a diferença entre tele e empatia. Quando uma pessoa se coloca no lugar da outra, está configurada a empatia que, dessa forma, se revela como uma percepção de mão única. Quando as duas se colocam uma no lugar da outra, tem-se a percepção de mão dupla, ou seja, a tele. A definição da função ou fator tele traz embutida a questão: como se pode chamar o fenômeno relacional da ausência ou carência de tele? A esse respeito, Bustos (1992, p. 46) informa que:

"o fator tele é responsável por atrações, repúdios e indiferenças, ocorrendo de forma igualitária ao término da relação, seja assimétrica ou simétrica. A distorção do fator tele se chama transferência. Esta limita-se a denominar o aspecto patológico dela".

Os conceitos de tele, empatia e transferência estudados por Moreno funcionam como faróis orientadores no estudo das relações sociais. Os métodos e testes sociométricos focalizam permanentemente essas características relacionais para avaliar sua saúde ou patologia. A possibilidade de avaliar o nível de tele ou transferência nas organizações constitui-se em instrumento de análise e diagnóstico, para escolha de ações que possam favorecer relações mais espontâneas, produtivas e criativas tanto para indivíduos como para empresas.

### **2.2.2.3 Matriz de identidade, *locus* e *status nascendi*.**

Moreno observava ações envolvendo pessoas, investigando percepções, sentimentos e emoções, através de suas relações intrapessoais e interpessoais. Por isso suas formulações teóricas, hipóteses de trabalho e modelos explicativos são muito ligados aos acontecimentos cotidianos da vida humana em sociedade e aos processos ligados à evolução de espécie humana no seu contexto sócio cultural.

Enquanto procurava constituir e articular os conceitos principais do psicodrama e do sociodrama, ele percebeu a necessidade de construir uma fundamentação mais sólida para a teoria. Para atender a essa necessidade de fundamentação, Moreno enveredou por uma investigação sobre o tempo, na sua dimensão psicológica. Dessa investigação, emergiu uma importante noção psicodramática, conhecida como 'categoria do momento'.

O momento, para Moreno, acontece quando se dilui a linha que divide o passado e o futuro. É neste intervalo indefinido que emerge e se desenrola o ato criador espontâneo do agente. Ato que inova, modifica e transforma a conserva cultural que o próprio agente contribuiu para formar e cristalizar. No momento moreniano, tudo está sendo, nada foi ou será (BUSTOS, 1980). A validade da existência acontece apenas no momento. Para se ter uma boa visão da estrutura de um evento passado, pessoal ou social, é preciso trazê-lo para o momento. A partir dessa concepção da categoria do momento, fica mais fácil perceber o ponto de vista onde Moreno se coloca e reconhecer os três pilares que irão sustentar todo ato ou conceito psicodramático e sociodramático. Esses pilares são: a) a noção de que tudo no universo tem uma matriz, de onde se originou. A 'matriz' identifica, de forma singular, não apenas o ator dramático, como todo evento social ou natural, em desenvolvimento; é também chamada de matriz de identidade isto é, a fonte original

que permite descrever e caracterizar univocamente a pessoa, a ação ou o evento dramático: b) A matriz de cada coisa existe em um lugar, reconhecível pelas condicionantes que o determinam. Esse lugar Moreno chamou de '*locus*'; c) o terceiro pilar é a noção de '*status nascendi*' que denomina um processo de crescimento, de transformação, de transfiguração ou evolução. As ações espontâneas buscadas no processo terapêutico, individual, organizacional ou pedagógico se estruturam buscando apoio nesses três pilares: *status nascendi*, *lócus* e matriz:

“Estas representam três fases diferentes de um mesmo processo. Não existe a coisa sem *locus*, não existe *locus* sem seu *status nascendi*, e não existe um *status nascendi* sem sua *matriz*. O *lócus* de uma flor, por exemplo, é no caule onde cresce até desabrochar como flor e não no cabelo de uma mulher. Seu *status nascendi* é o de uma coisa que cresce, na medida em que desabrocha da semente. Sua *matriz* é a semente fértil, ela mesma.” (MORENO, 1984, p. 29).

No contexto sociodramático, esses pilares estão sob constante análise e avaliação. Quando se “apresenta um conflito, ele será o **quê**; dispomo-nos a investigar **onde** se produziu – ou o conjunto dos fatores condicionantes, mas não determinantes; ... e **quando** foi se desenvolvendo em sua dimensão temporal... O objetivo terapêutico está em, localizado o conflito, investigar o *locus* para operar na matriz” (MENEGAZZO et al., 1995, p. 123). O **quê** representa a matriz de identidade do problema, o **onde** dá conta do *lócus*, com as condicionantes e contingências desse problema e, finalmente, o **quando** identifica o *status nascendi* apontando os processos que contribuíram para o desenvolvimento do problema.

Assim, no ambiente organizacional a intervenção sociodramática dedica grande atenção a esses parâmetros originais. No que se refere aos conflitos, sua análise e avaliação qualitativa são fundamentais para a superação da situação conflituosa. Elas serão buscadas e tratadas através da investigação dessas

dimensões (*locus, status nascendi* e matriz de identidade) em suas circunstâncias reais. Fundamentando-se nessas três dimensões, Moreno desenvolveu as técnicas operacionais básicas do psicodrama e do sociodrama, que têm por objetivo o desenvolvimento da matriz de identidade do indivíduo, da circunstância, ou do evento problemático que precisa ser tratado, administrado ou equacionado.

No desenvolvimento da matriz de identidade, ele observa a existência de cinco fases. Elas são, então, condensadas num conjunto de três estágios diferenciados. A identificação clara desses estágios é importante para que se possa compreender as características ou condicionantes da matriz do problema em estudo. Esta compreensão é a única garantia que se tem para aplicação das técnicas sociodramáticas no momento adequado de sorte a viabilizar a espontaneidade e o conteúdo inovador para o grupo e seus participantes. Quando essas condições de aplicação das técnicas sociodramáticas prevalecem na categoria moreniana do momento, surgem oportunidades de compreensão, *insight* e desenvolvimento dos papéis sociais, para todos os componentes do grupo .

No modelo psicodramático que Moreno utilizou para desenvolver a teoria dos papéis, a primeira fase da matriz de identidade é, também, o primeiro estágio. Ele acontece logo após o nascimento, quando a criança ainda não se diferencia da mãe ou do resto do mundo. Nesta fase, a criança depende totalmente de cuidados de alguém que cumpra, por ela, todas as tarefas que permitem e asseguram sua sobrevivência. Ela se encontra num total caos, sem qualquer possibilidade de distinguir ou entender ou, mesmo, se conscientizar de suas necessidades. Portanto, ela precisa ser alimentada, limpa, cuidada, aquecida, etc.. Nesse caso, a mãe atua como se fosse um dublê de cinema; em função dessa semelhança de papéis,

Moreno chama essa fase de 'estágio do duplo'. A criança precisa ter um duplo – duplê – para sobreviver.

Gonçalves (1998, p. 87) coloca que “a técnica que está embasada nesse estágio é a técnica do duplo que, no Psicodrama, é feita pelo ego auxiliar ou, algumas vezes, pelo diretor expressando, num determinado momento, aquilo que o protagonista não está conseguindo expressar”, seja por timidez, culpa, repressão ou medo. Bermudez (1970, p. 33) chama essa técnica de ‘desdobramento do eu’, colocando que ela não intervém no diálogo e o que é dito pelo ego auxiliar / diretor durante a utilização da técnica não é levado em conta pelo interlocutor do protagonista. Ou seja, a técnica do duplo é realizada durante o desenvolvimento de uma cena, sendo utilizada paralelamente ao transcorrer da mesma. Bustos (1997, p. 28) descreve a técnica do duplo como a “criação de um espaço reflexivo, com a finalidade de ajudar o protagonista a dominar aspectos de si mesmo sobre os quais tem poucos e pequenos *insights*.”

A segunda fase é o momento no qual, “a criança concentra sua atenção em outra pessoa e estranha parte de si mesma” (MORENO, 1997, p.112). Para melhor explicar esse estágio, Gonçalves (1988, p. 61) diz que “a criança concentra a atenção no outro, esquecendo-se de si mesma” e relata uma metáfora, na qual a criança se olha na água ou no espelho e isso a atrai, mas ela não compreende que aquela imagem visualizada é a sua própria. Então, ela começa a se movimentar, fazer caretas, etc., repetindo isso inúmeras vezes, estranhando tudo aquilo e observando a reação da imagem no espelho ou na água. Até que, finalmente, percebe tratar-se de si mesma e, nesse momento, ocorre um importante salto em seu desenvolvimento e percepção da própria identidade. Na terceira fase, a criança faz o movimento contrário, concentra a atenção nela mesma, desprezando o outro.

Moreno mesclou as duas fases, a segunda e a terceira, no segundo estágio de desenvolvimento da matriz, chamando-o de 'estágio do espelho'. A técnica desenvolvida para lidar com esse estágio é a do 'espelho' pois de acordo com Gonçalves (1988, p. 88) "apesar de não ter um espelho real", o protagonista "vê seu comportamento como num espelho, através de um ego auxiliar, que o representa no cenário". Desta forma, ele assiste ao desempenho do ego auxiliar, que toma seu lugar na dramatização, procurando representar o papel do protagonista na cena, tal como ele mesmo o descreveu. Essa técnica oferece ao protagonista e ao público grandes possibilidades de *insight* e compreensões sobre a adequação dos papéis vivenciados na ação.

Na quarta fase, a criança já se reconhece e reconhece o outro concomitantemente; arrisca-se a vivenciar o papel do outro, mas não admite que o outro possa representar o seu papel. E, finalmente, na quinta fase, ela não só reconhece mas também inverte o papel com o outro – representa o papel do outro e aceita naturalmente que o outro represente o seu papel. As quarta e quinta fases foram condensadas no 'terceiro estágio' de desenvolvimento da matriz, que é a fase da 'inversão de papéis'. Esse estágio fundamenta a técnica de inversão de papéis, onde os sujeitos vivenciam um o papel do outro. Assim os dois podem realmente aprofundar a compreensão um do outro, olhar o outro com o olhar dele e ser olhado pelo outro com o seu próprio olhar, viabilizando o verdadeiro encontro de dois, ou seja, participando de uma forma de relacionamento com empatia recíproca. Moreno chama esse tipo de relacionamento, possível e raro de tele. Esses três estágios que Moreno identificou no desenvolvimento do eu infantil, estão presentes também na teoria que dá sustentação a intervenções sociodramáticas em grupos sociais.

#### 2.2.2.4 Teoria dos papéis

A teoria dos papéis representa uma das contribuições teóricas mais importantes para análise e operacionalização de processos e técnicas dramáticas. Para Moreno (1997), o papel é a forma como um indivíduo se comporta ou age, em resposta a uma situação que envolva seu relacionamento com outras pessoas, objetos, símbolos ou situações. As pessoas, atuando em grupo, estabelecem vínculos entre si e com a unidade grupal que contribuem para formar. A subsistência dos vínculos garante a existência do grupo e depende da qualidade e da adequação do papel de cada indivíduo quando age, no contexto grupal. Objetivando aperfeiçoar o conceito de papel, Garrido observa:

“Delimitando progressivamente o conteúdo do conceito de papel, chegamos à evidência de que o homem não pode viver só e, vivendo com os demais, tem que se adaptar a certas normas de convivência. Estas normas impõem uma maneira de agir a que chamamos conduta, e o modo concreto de aceitá-las é adotando um papel”. (GARRIDO MARTÍN, 1996, p. 212).

A esse propósito, Bustos (1999, p. 27) assinala: “os grupos são constituídos por pessoas que se relacionam por meio de vínculos, que entram em contato através de papéis. Papéis e vínculos são o ponto de partida da teoria de Moreno”. Esse conjunto de conhecimentos, envolvendo a natureza, a origem, a tipologia, a dinâmica e o valor pessoal e social da atitude e da ação humana, é o que se denomina de teoria dos papéis.

Para Moreno o conceito de papel vai muito além de um *script* social tacitamente reconhecido pelos membros de uma comunidade. Ele propõe que este conceito atravesse todas as ciências do homem desde seu nascimento. Moreno acredita que a personalidade de cada indivíduo se desenvolve e pode se realizar no seio de uma atmosfera cultural que a nutre. Para ele, “o papel é conhecido como o

fator individual mais importante na determinação da atmosfera cultural da personalidade”, Moreno (1974, p. 56). Por sua vez, Bustos (1990, p. 99) complementa: “para Moreno, não é o eu que gera os papéis, mas, pelo contrário, é o papel que estrutura o eu”.

Desta forma, a teoria dos papéis não se limita à sua dimensão social. “Ela deve incluir as três dimensões: papéis sociais, expressando a dimensão social do comportamento humano; papéis psicossomáticos, que expressam a dimensão fisiológica; e papéis psicodramáticos, que constituem a expressão da dimensão psicológica do eu” (MORENO, 1997, p. 28).

Segundo essa teoria, existem três tipos de papéis originais que fundamentam o futuro repertório de papéis que cada pessoa constrói para si, ao longo da vida: papéis psicossomáticos, psicodramáticos e sociais. Moreno propõe uma cronologia para o seu surgimento e desenvolvimento em cada ser humano.

Os papéis psicossomáticos são os primeiros a serem vivenciados pelo ser humano; a seguir, são desenvolvidos os papéis psicodramáticos e, finalmente, os papéis sociais que são desenvolvidos a partir dos dois primeiros. Moreno considera que do ponto de vista do indivíduo, os papéis psicodramáticos têm uma importância maior do que os papéis sociais na vida das pessoas.

Os papéis psicossomáticos desenvolvem-se na primeira infância, entre 0 e 3 anos de vida. São aqueles diretamente influenciados pela fisiologia em desenvolvimento da criança. Nesse período, o ser humano vive três experiências fundadoras de sua personalidade. Essas experiências envolvem os primeiros contatos do sistema nervoso do infante com os impulsos biológicos mais primitivos de todo ser vivo; Essas experiências referem-se aos atos biológicos de ingerir alimento buscando a satisfação da fome, dormir, excreção de alimentos digeridos

por meio do peristaltismo digestivo e controle do esfíncter anal, assim como a excreção de urina e controle do esfíncter uretral. Cada uma dessas experiências contribui para o desenvolvimento da coordenação do sistema nervoso da criança e para o registro mnêmico de sensações e estados de espírito. Essas experiências da criança com suas possibilidades de ação física, permitem a caracterização de sensações de satisfação ou insatisfação, o desenvolvimento dos primeiros conteúdos ideológicos e a descoberta de sua vincularidade com o mundo externo. Estes conteúdos ideológicos e a descoberta da vincularidade com o mundo exterior da criança, fundam os três papéis precursores de todos os outros papéis desempenhados pelos indivíduos, em sua longa constituição do próprio eu. Bermudez (1978) chama esses papéis de 'papéis do ingeridor', 'papéis do defecador' e 'papéis do urinador', em sua teoria do núcleo do eu. A constituição insuficiente ou inadequada desses papéis fundadores é fonte de psicopatologias que vão contaminar os papéis ulteriores, psicodramáticos e psicossociais.

Os papéis sociais ou psicossociais, correspondem àqueles que o indivíduo exerce nas funções sociais que assume ao longo de sua vida. Por meio desses papéis ele se relaciona com os outros e com o ambiente cultural onde se insere. Estes papéis são formados nas matrizes de identidade dos sucessivos grupos que o indivíduo conviveu ao longo da vida. Tal como nos papéis psicossomáticos, os papéis sociais desempenhados podem conter inadequações e impropriedades que precisam ser identificadas e superadas para que o indivíduo se sinta realizado e socialmente aceito pelo grupo. Moreno assinala que é possível, através de testes, avaliar o grau de adequação dos papéis sociais presentes em um grupo.

Os papéis psicodramáticos expressam a dimensão psicológica do eu isto é, a forma como o eu sente e se relaciona afetivamente, consigo mesmo e com os

outros. Eles surgem e se desenvolvem a partir da experiência criativa de cada indivíduo. Para Moreno, a possibilidade criativa do ser humano é apenas uma das muitas manifestações da espontaneidade presentes na natureza. A observação dos papéis psicodramáticos permite identificar o grau de espontaneidade presente nos sentimentos, nas emoções e estados de espírito que compõem a economia psíquica de cada indivíduo. São esses papéis que determinam a singularidade, a excelência e a adequação dos papéis sociais. Assim, por exemplo, o papel social de professor pode ser muito bem conhecido, porém se não existir um papel psicodramático bem desenvolvido, a ele associado, o desempenho combinado dos papéis será medíocre.

Um outro aspecto importante na utilização da teoria dos papéis em psicodrama é o princípio da complementaridade de papéis. Esse princípio afirma que todo papel tem seu contra-papel, ou papel complementar que o justifica e delimita.

Bustos (1990, p. 101) assim expressa este princípio:

“o conceito de papel envolve um contra-papel que se denomina papel complementar; ao papel de mãe corresponde o complementar filho, ao de avô, neto, ao de professor, aluno. Cada papel existente tem seu complementar”.

Ao desenvolver sua teorização sobre a gênese e desenvolvimento de papéis a partir dos três papéis psicossomáticos originais, Moreno (1997) sugere a formação de agrupamentos (*clusters*) de papéis que se agrupam por afinidade ou predominância de influência de algum desses papéis originais. Essa noção foi aprofundada como teoria por Bustos (1990, p.104), que assim se refere ao tema: “os papéis se agrupam segundo sua dinâmica, configurando *clusters* ou agrupamento de papéis”. O primeiro agrupamento de papéis está intimamente relacionado com o papel complementar de mãe; são rotulados como papéis passivos. O segundo, se estabelece como o papel complementar de pai e são os papéis ativos; e o terceiro grupo se relaciona com os papéis presentes nas relações paritárias com irmão,

amigos, colegas, conhecidos, etc. Estes são os papéis interativos. Apesar desses *clusters* apresentarem uma dinâmica própria na vida cotidiana de cada pessoa, Bustos observa que, freqüentemente, existe uma predominância de um determinado tipo de papel na atuação. Esta predominância pode ser fonte de complementaridade ou conflito nos grupos sociais.

Para cada uma das dimensões do eu, ou grupo de papéis, Moreno propõe que se investigue a percepção que as pessoas têm dos papéis nos quais atuam, a presença ou ausência de espontaneidade no desempenho desses papéis e o que existe obrigatoriamente de conserva cultural nos seus *scripts*. Ou seja, uma das categorias analíticas mais importantes para avaliação do desempenho de papéis é a identificação daqueles que permitem a espontaneidade e a criatividade e em que medida esses papéis facilitam ou dificultam os processos de mudança.

Por essa razão, tanto nas sessões psicodramáticas como nas sociodramáticas, o objetivo maior é a conscientização de papéis inadequadamente desempenhados e a estimulação do grupo e dos indivíduos para aperfeiçoar esse desempenho. Aperfeiçoar desempenho de papel significa abrir espaço para atuação espontânea nas respostas que o indivíduo precisa dar às situações cotidianas, novas ou problemáticas. Fica claro que é através dos papéis desempenhados pelos indivíduos que se pode tomar conhecimento dos traços mais profundos de seu eu, suas virtudes, potencialidades, vícios e patologias.

Na teoria dos papéis, Moreno identifica três fases ou etapas subseqüentes na interação das pessoas com seus papéis. A primeira fase chamou de tomada de papel (*role taking*) representando o momento ou período de tempo em que o indivíduo se apropria de um papel estabelecido, no qual ele tem pouca ou nenhuma liberdade para fugir ao *script*. Numa segunda fase, chamada jogo de papéis (*role*

*playing*), já existe um grau maior de liberdade para se afastar do *script* e, finalmente, a terceira fase chamada de criação de papéis (*role creating*), quando o indivíduo tem um grau de liberdade elevado para interpretar criativamente seus papéis, permitindo que flua sua espontaneidade natural.

Essas fases de desenvolvimento de papéis estão presentes tanto no seu aprendizado como no exercício cotidiano de atuação (MORENO, 1997). A percepção dessas fases e a descrição dos papéis, naquilo que eles têm ou não de espontâneo, são importantes para a identificação e análise de papéis que precisam ser aperfeiçoados ou que são necessários incluir no *portfólio* do indivíduo. Com relação à expressão análise de papéis,

“O termo ‘análise de papel’ refere-se à consideração de um sistema de papéis para saber se este está ou não atingindo seu objetivo, e o que seria necessário para que funcionasse adequadamente. Análise de papéis enfoca, por vezes, diferentes elementos de um único papel em relação à sua congruência ou incongruência com um outro, e, às vezes, a relação entre diferentes papéis, entre um sistema de papéis, ou outro”. (CLAYTON, 1998, p.161).

A finalidade da análise de papéis é criar condições para que o protagonista da cena tome consciência da qualidade de seu desempenho, percebendo suas limitações e excelências. Quando o protagonista compreende a cena vivida, ele se dispõe a assumir um compromisso mais forte com a mudança na direção de eliminar suas limitações de desempenho, mantendo sua excelência nos itens apropriados. A propósito desse tema, Blatner e Blatner (1996, p.110) afirmam que “o conceito de papel nos estimula a que nos tornemos mais conscientes e criativos quanto à forma pela qual escolhemos desempenhar nossos papéis, que era o propósito básico de Moreno”.

### **2.2.3 O encontro psicodramático e sociodramático**

Existe um conjunto de procedimentos estruturados que orientam a realização de uma sessão psicodramática ou sociodramática, constituídos basicamente pelos instrumentos, suas respectivas funções, e pelas etapas a serem galgadas.

#### **2.2.3.1 Os instrumentos e suas respectivas funções**

Os procedimentos dramáticos incluem cinco elementos, quais sejam: o protagonista, a platéia ou o público, o cenário, o ego auxiliar e o diretor.

O termo 'protagonista' advém do teatro grego e quer dizer, "etimologicamente, aquele que se oferece à ação em primeiro lugar" (MENEGAZZO et al., 1995, p. 172). O protagonista emerge do grupo espontaneamente. Em torno dele é centralizada a ação dramática. Ele "traz o tema para desempenhar e, ao mesmo tempo, o desempenha. É, pois autor e ator" (BERMUDEZ, 1970, p. 21). O protagonista simboliza os sentimentos, anseios, incômodos e preocupações presentes no grupo e recebe deste a autorização para representá-lo. De acordo com Bermudez (1970), ele pode ser um indivíduo do grupo ou o próprio grupo, sendo que, nesse último caso, passa a chamar-se sociodrama.

O segundo instrumento do psicodrama é a platéia (ou o público ou o auditório) e é composta pelos demais integrantes do grupo. A platéia assiste a cena, observa e se solidariza com o protagonista, vivencia internamente aqueles sentimentos e, depois, no momento do compartilhamento da ação encenada, funciona como uma "caixa de ressonância ou formando-se ela mesma o protagonista coletivo" (GONÇALVES et al., 1988).

Moreno (1997, p. 317) propõe duas atividades funcionais para o público que participa da atividade dramática:

- a) Uma função centrada na produção da cena. O protagonista colocado diante do público vive uma situação quase sempre inusitada para ele. Ele está agindo sob o olhar atento de outras pessoas que, de alguma forma contribuíram com seus relatos, energias psíquicas e expressões para construir a cena que está sendo vivida no palco. A presença do público estimula o protagonista a buscar novas respostas para o dilema que está vivendo e sua conexão emocional fornece importantes elementos para análise e orientação do diretor da cena. O compartilhamento das impressões e compreensões do público e do protagonista introduz novos significados para a cena e atribui sentidos, até então, ainda não percebidos para o dilema vivido.

- b) Uma função centrada no próprio público. Nesta, o público entra em relação íntima consigo mesmo. Cada componente do público busca, com as compreensões alcançadas, instrumentos para solucionar seu próprio dilema, parcial ou totalmente presente na cena dramatizada. Nesta função, o público se coloca como um paciente buscando melhoria terapêutica ou como um educando, em busca de desenvolvimento de seu potencial de espontaneidade.

É o público que autoriza o protagonista, tacitamente, a interpretar o dilema que o perturba. A partir da emergência espontânea do protagonista, a platéia fica emocionalmente comprometida com a cena dramática. Isso significa que a ressonância psíquica entre participantes da cena, protagonista, diretor e todo público se manifesta sob a forma de percepções, sentimentos, compreensões, intuições e emoções, conectadas ao desempenho do papel do protagonista. Este papel é uma interpretação espontânea que pertence simultaneamente a ele e a cada um dos participantes do grupo. Estes também vivenciam interiormente este papel de forma espontânea e única (MENEGAZZO, 1995, p. 160).

O terceiro elemento da cena dramática é o cenário. O cenário ou palco é um espaço real, na medida em que contém objetos físicos. É também um espaço virtual, onde cada um desses objetos físicos pode vir a ser o que a cena psicodramática necessitar para sua realização. Neste espaço cada objeto pode ser renomeado e redefinido. Ele pode vir a ser outro objeto, uma pessoa, um objeto fantástico, uma voz ou um sentimento. O cenário onde ocorre a cena dramática é, ao mesmo tempo, percebido como objetivo e como subjetivo. Cada participante se inspira no cenário construído, porém esse é percebido por cada um de forma única e particular.

No cenário, da mesma forma que o espaço é reconstruído pelos participantes, também o tempo muda sua essência cronológica. O tempo, medido por durações iguais e obedecendo a uma ordem de antes, agora e depois, é substituído pelo tempo regulado pela intensidade das emoções e dos sentimentos presentes nas pessoas. Uma hora de vida pode valer um minuto e vice-versa. As cenas passadas são trazidas para o momento presente e revividas de muitas maneiras. Nessas circunstâncias, o cenário contribui para que as percepções, decisões e ações possam ser re-experimentadas, aperfeiçoadas e revisitadas. Neste processo de reviver e re-observar o dilema grupal surgem as oportunidades de sua compreensão e solução (MENEGAZZO, 1995, p. 53).

O quarto instrumento do psicodrama é o ego auxiliar. Cabe ao ego auxiliar participar da cena dramática desempenhando duas funções claramente definidas: ajudante do diretor da cena e auxiliar do protagonista. Como auxiliar do protagonista, o ego auxiliar atua representando papéis de pessoas ou figuras significativas, reais ou imaginárias que fazem parte do mundo que o protagonista está vivendo. Esta atuação do ego auxiliar é orientada pelo diretor, a partir de sua percepção das necessidades e das dificuldades presentes na cena. Nessa função, o ego auxiliar

precisa dominar todas as técnicas do psicodrama e do sociodrama e estará operando como agente terapêutico.

Como ajudante do diretor da cena ele funciona como pesquisador participante, observando e registrando os próprios atos e investigando a influência psíquica da representação desse papel em si mesmo. (MORENO, 1997, p. 315).

O ego auxiliar foi concebido por Moreno ao desenvolver sua teoria dos papéis. Identificando, na vida real, o que chamou de egos auxiliares naturais percebeu que, durante a gestação e após o nascimento, a mãe interage com seu filho como se fosse uma extensão dele. Ela funciona como um ego auxiliar natural. Menegazzo (1995, p. 78) registra a seguinte colocação de Moreno: “Assim como (as) crianças necessitam de ajuda para comer, dormir, etc., o ego auxiliar natural é uma extensão do próprio eu, necessária para que se viva adequadamente”. Dessa forma, o ego auxiliar psicodramático ocupa uma posição extremamente significativa para o protagonista da cena, de certa forma, representando a figura da mãe, naquilo que ela demonstra de proteção, compassividade e ajuda para sobrevivência e desenvolvimento, físico e psíquico.

O quinto instrumento do psicodrama é o diretor. De acordo com Moreno (1997, p. 308), ele tem três funções: produtor, terapeuta principal e analista social. No papel de produtor, o diretor procura, na sua interação com o público, identificar o tema ou dilema que representa o interesse do grupo. Essa busca acontece nas fases iniciais da sessão psicodramática, quando o diretor aquece o grupo para a atuação. Esse é um momento crucial para a direção, na medida em que a percepção do tema do grupo exige do diretor, simultaneamente, total imersão e empatia com o grupo e distanciamento para perceber o tema ou dilema que aflige o grupo, naquele momento. Caso o diretor não identifique com clareza esse tema ou dilema, a sessão

dramática não desfrutará integralmente dos benefícios da espontaneidade. Uma vez identificado o tema, o diretor pede ajuda ao público para produzir uma cena capaz de refletir o problema a ser solucionado. Ao longo dessa pesquisa de produção, o diretor fica atento aos sinais evidentes do surgimento espontâneo de um protagonista para a cena.

Como agente terapêutico, o diretor observa e interfere nos processos de amadurecimento do grupo ou do indivíduo em direção a estados mais avançados de espontaneidade. Ele próprio se utiliza das técnicas específicas do psicodrama, instruindo o ego auxiliar a participar ativamente da cena. O objetivo principal do diretor, atuando terapeuticamente, é conseguir criar condições suficientes de espontaneidade no grupo ou no indivíduo, para conseguir a resposta adequada ao problema que aflige o grupo. Neste papel, o diretor opera como contra-regra dando instruções e recomendações sobre alterações de cenário, entrada e saída de atores na cena, tudo em conformidade com as intenções percebidas no grupo. O diretor também funciona como 'ponto', recuperando falas, atitudes e expressões que precisam ser revistas pelo protagonista e pela platéia para suscitar compreensões e, eventualmente, influenciar o protagonista a viver uma catarse de integração e o público a alcançar uma compreensão aprofundada da situação representada. Os códigos de comunicação verbal, expressiva e atitudinal gerais e específicos daquele grupo ou indivíduo precisam estar bem estabelecidos para que o diretor possa atuar eficazmente.

Como analista social, o diretor estará concentrando sua atenção no desenvolvimento do grupo enquanto uma totalidade dinâmica, em permanente processo de mudança. Nessa tarefa, ele propõe atividades físicas e mentais para evocar respostas expressivas, emocionais e de relacionamento social. São estas

respostas que constituem a matéria prima da sua produção psicodramática. Ao mesmo tempo, estará facilitando o desenvolvimento e fortalecimento de redes sociométricas, esclarecendo as dúvidas do grupo e facilitando a interpretação espontânea de papéis grupais.

Quando o diretor estiver atuando em situação de sociodrama uma responsabilidade importante é conduzir o protagonista para a interpretação de papéis sociais e não pessoais (MENEGAZZO, 1995, p. 74).

### **2.2.3.2 As etapas da sessão dramática**

Na condução de uma sessão psicodramática ou sociodramática, é possível perceber três etapas distintas, sucessivas e de duração variável: o aquecimento, a dramatização e o compartilhamento.

A etapa de aquecimento tem esse nome por analogia com o necessário aquecimento muscular de um ginasta ou do motor, para atingir as condições adequadas de operação contínua. O objetivo do aquecimento psicodramático é criar condições para que cada participante e o grupo como um todo, consiga sair de suas preocupações com fatos passados ou expectativas sobre o futuro. É a preparação do grupo e de seus participantes para entrar em contato consigo mesmos e com a situação que precisa emergir para ser trabalhada.

O aquecimento costuma ser dividido, conforme sua orientação, em inespecífico e específico. O aquecimento inespecífico tem por objetivo mobilizar determinados iniciadores que estão sempre presentes nas atitudes e ações humanas (Moreno, 1997, p. 103). Esses iniciadores físicos podem ser estimulados pela ativação do corpo através do estímulo ao movimento. Os mentais podem ser despertados pela discussão de pequenos problemas de natureza lógica com origem

no próprio grupo. Finalmente, o aquecimento via iniciador de idéias pode ser mobilizado através do estímulo à imaginação de cenas reais ou virtuais.

Sobre a natureza e forma do aquecimento inespecífico, Cukier (1992) afirma que são de natureza neutra, sem metas definidas, e devem favorecer um movimentar-se livremente, situando-se no espaço da sala de trabalho e voltadas para um reconectar-se consigo mesmo.

Quando o diretor estimula um bom aquecimento inespecífico, emerge o tema do grupo e, a seguir, aparece aquele que vai protagonizar esse tema. O aquecimento específico é a preparação do protagonista para dramatizar. Bermudez (1970, p. 26) diz que o aquecimento específico “corresponde ao conjunto de procedimentos destinados à preparação do protagonista para que este se encontre nas melhores condições para dramatizar”.

A segunda etapa da sessão psicodramática constitui a essência que caracteriza tanto o psicodrama como o sociodrama. Aqui, no cenário, o protagonista, devidamente preparado, vivencia uma cena que contém o tema do grupo, seus dilemas, dúvidas, incertezas, preconceitos, relações, sensações, sentimentos e intuições. O diretor utiliza, nessa etapa, técnicas apropriadas para estimular o protagonista a ter compreensões novas sobre a cena e liberar sua espontaneidade na solução dos dilemas.

A terceira etapa da sessão dramática é a do compartilhamento. Ela ocorre após o encerramento da dramatização pelo protagonista. O diretor estimula o protagonista e o público presente a compartilhar o aprendizado e as compreensões conseguidas no processo, assim como os sentimentos e emoções que estiveram presentes, ressaltando aspectos que propiciem o desenvolvimento individual e do grupo.

### **2.2.3.3 As técnicas psicodramáticas**

São inúmeras as técnicas utilizadas no psicodrama e no sociodrama. De acordo com Bustos (1997, p. 17): “As técnicas psicodramáticas tiveram tal grau de expansão que muitas pessoas que as utilizam, até chegam a desconhecer o autor das mesmas. Isso é um triunfo, já que a validade de um instrumento é dada pela medida de sua absorção por outros”.

As três técnicas básicas já foram descritas no subitem relativo à Matriz de Identidade, acima – duplo, espelho e inversão de papéis. Elas fundamentam todas as demais que contêm, pelo menos, o princípio de alguma delas.

Das demais inúmeras técnicas existentes, é importante descrever mais duas delas, utilizadas na presente pesquisa: a utilização de objetos intermediários e os testes sociométricos.

O objeto intermediário é um recurso técnico utilizado em psicodrama e sociodrama. Sua utilização tem por objetivo facilitar a comunicação e a expressão de qualquer participante da sessão. Esse recurso consiste em atribuir a um objeto qualquer, presente no cenário da cena dramática, uma identidade nova e uma faculdade humana qualquer, tal como: falar, raciocinar escutar, sentir, emocionar-se, etc.

Quando o diretor da cena percebe que os participantes do grupo ou o próprio protagonista estão posicionados em um campo tenso que dificulta a comunicação, ele utiliza um objeto intermediário para conseguir um ambiente mais relaxado. Por exemplo, na fase de aquecimento específico, o diretor entrevista os participantes para identificar o tema e obter material para produção da cena a ser dramatizada. Se perceber dificuldades de expressão e comunicação, o diretor pode escolher uma das

cadeiras da sala para ser entrevistada por ele e solicitar a um dos participantes que seja a “voz” da cadeira, que responda por ela.

Schmidt (2006) traz Bermudez como introdutor do termo objeto intermediário e informa que ele propôs esse nome por causa de sua possibilidade de intermediar a passagem do estado de alarme, no campo tenso, para o campo relaxado. Assim, o objeto intermediário é qualquer coisa que facilite o contato entre duas ou mais pessoas.

Quanto ao teste sociométrico, ele consiste num conjunto de processos através dos quais o diretor da cena dramática identifica e estima as forças de atração e repulsão que se exercem sobre os vínculos ou relações grupais. O teste consiste na estimulação de um dos participantes para localizar fisicamente outros membros do grupo, em conformidade com algum critério ou situação pré-estabelecida. Por exemplo, o diretor solicita a um dos participantes que distribua as pessoas presentes na sala, pelas cadeiras existentes, em conformidade com o grau de afinidade emocional que ele percebe entre essas pessoas. Quando a tarefa estiver cumprida, o diretor solicita ao participante que ele escolha um lugar para si próprio. Com o quadro completo, o diretor registra em papel um diagrama sociométrico ou sociograma. O processo pode ser repetido com o mesmo participante, agora com um critério de afinidade intelectual, de divertimento, cultural. A cada nova disposição registra um novo sociograma. A análise da dinâmica desses sociogramas, segundo cada critério de afinidade dá uma boa indicação da percepção do participante em relação às relações que ele percebe no grupo ou que gostaria de ter. Segundo Diaz (2001), a disposição física espontânea de participantes de um grupo em reuniões sucessivas pode e deve ser registrada em

sociogramas, para que se possa acompanhar a evolução da estrutura de vínculos e respectivas relações nos grupos.

### **3. METODOLOGIA.**

#### **3.1 ESCOLHA DA ABORDAGEM**

Esta pesquisa se destinou a descrever a experiência de uma intervenção em uma situação conflituosa entre sócios empresariais e, portanto, não pode ser repetida integralmente para fins de controle de variáveis. A pesquisadora, além observar o desenrolar dos eventos, atuou ativamente no espaço social onde se desenrolaram as ações.

Portanto, não é possível identificar, medir, relacionar nem computar matematicamente. Pelo contrário, procurou-se encontrar evidências qualitativas relevantes que pudessem descrever o evento em estudo. Sobre essas evidências foram sugeridas interpretações sobre causas e origens dos problemas e sobre as dificuldades de compreensão e entendimento do grupo, para determinadas temáticas.

A partir dessas características de pesquisa, ressaltaram-se aspectos que permitiriam descrever, com precisão e fidedignidade, um evento que vem se desenrolando no tempo, envolvendo um conjunto heterogêneo de pessoas.

As pessoas foram estimuladas a reagir a um conjunto complexo de estímulos, cuja finalidade era colocá-las em um patamar superior de compreensão a fim de que pudessem solucionar a situação conflituosa que as envolvia. Nem sempre foi possível separar, com nitidez, o contexto onde se constituía e condicionava o problema dos eventos que aconteciam com aqueles que dele participavam.

Destarte, a abordagem escolhida para a realização desta pesquisa foi a qualitativa, considerada fundamental para a temática da presente pesquisa, uma vez

que permite ao pesquisador a compreensão das perspectivas de uma situação complexa, a partir da visão dos atores envolvidos (GODOY, 1995).

De acordo com essa autora, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial. Portanto, o interesse dos pesquisadores qualitativos está na verificação de como determinado fenômeno se manifesta, seja nas atividades, nos procedimentos ou nas interações diárias.

### 3.2 A PESQUISA-AÇÃO

O objeto de estudo desse tipo de pesquisa envolve, normalmente, uma situação complexa, na qual os agentes identificam uma necessidade de mudança. Os objetivos da presente pesquisa incluem ações programadas, tendo em vista a mudança desejada, associadas à construção de conhecimentos sobre os amplos aspectos que definem a situação estudada. Nesse processo, as partes envolvidas precisam se desenvolver em termos de compreensão da situação vivenciada, a fim de que a mudança possa ocorrer da forma desejada. O alcance dos objetivos ficou facilitado pela participação da pesquisadora com os agentes sociais, foco dessa investigação, tanto na realização das ações como na discussão dos problemas identificados. Essas circunstâncias indicaram a pesquisa-ação como o instrumento adequado.

A pesquisa-ação se caracteriza pela intervenção consciente do pesquisador, intimamente relacionado com a situação e com os atores que dela participam espontaneamente, movidos por duas vertentes de interesse: a) resolver um problema coletivo que aflige uma comunidade ou organização social e b) aumentar o conhecimento relativo a temas ou questões consideradas importantes para a

dinâmica social em estudo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa social com fundamentação empírica (THIOLLENT, 2007).

De acordo com esse autor, ao participar ativa e conscientemente das ações que ocorrem no grupo, o pesquisador tem oportunidade de observar, instantaneamente, o fenômeno social na sua totalidade e complexidade. A proposta metodológica da pesquisa-ação flexibiliza a utilização de técnicas, modelos analíticos e teorias desenvolvidas em variadas áreas do conhecimento. Isto ameniza a rigidez de alguns tipos de pesquisa, excessivamente ancoradas em paradigmas clássicos de pesquisa científica que supervalorizam a neutralidade do observador, o processamento digital de dados, a repetição controlada da experimentação, a análise exaustiva e categórica de dados e o estabelecimento consistente de relações de causa e efeito seqüenciais e lineares que descrevem os eventos. Essa característica da pesquisa-ação introduz flexibilidade para utilização de instrumentos heterodoxos de investigação e de análise crítica dos resultados alcançados.

Desta forma, a preocupação maior do pesquisador reside na busca de soluções que envolvam os participantes em um clima de desenvolvimento pessoal e grupal, compreensão aprofundada do problema originalmente percebido e numa interpretação mais rica da teia de eventos examinada. De acordo com Thiollent (2007), é preciso que o resultado dos esforços explicita uma nova maneira de dizer ou fazer, capaz de alterar a trajetória de evolução dessa teia de eventos.

Quando a pesquisa-ação se desenvolve no ambiente organizacional, os problemas investigados são percebidos inicialmente como problemas técnicos. Não obstante, subjacente a essa percepção técnica do problema, existem condições e restrições de caráter social que precisam ser explicitadas e equacionadas. Elas são

importantes e mesmo fundamentais para que o resultado esperado pela pesquisa-ação possa ser alcançado.

A escolha da pesquisa ação como vertente de investigação exige do pesquisador o desempenho de vários papéis ativos e por vezes superpostos. Como agente que participa da ação, ele ajuda o grupo na compreensão e equacionamento do problema a ser solucionado, no planejamento das ações ou intervenções e na avaliação dos resultados alcançados. Ou seja, o pesquisador precisa ser pró-ativo para estimular ações que possam ajudar a equacionar os problemas percebidos pelos participantes.

Por outro lado, como o pesquisador está em busca de conhecimento sobre um fato social em andamento, deve interferir o mínimo possível nas inclinações naturais do grupo; precisa tentar a neutralidade para contemplar o problema de um ponto de vista mais distanciado. Para utilizar as inclinações do grupo e mobilizá-las adequadamente na solução dos problemas, o pesquisador precisa estar sintonizado com o grupo, ou seja, precisa conquistar sua confiança.

Além de tudo isso, o pesquisador precisa estar atento para não substituir, de forma inadvertida, o impulso próprio e autêntico do grupo na busca de soluções que lhe sejam benéficas. Por isso, um aspecto fundamental a ser considerado na utilização da pesquisa-ação é o cuidado do pesquisador com a clareza e nitidez dos objetivos que deseja atingir. Particularmente, ele precisa identificar a natureza das relações entre os objetivos da pesquisa e os objetivos de sua ação, no contexto organizacional.

É necessário, portanto, o desenvolvimento de uma relação interpessoal positiva e produtiva entre o pesquisador e os membros do grupo, embora se

reconheça que a linha divisória entre a ação interveniente e a postura observadora é tênue e delicada. (THIOLLENT, 2007).

De acordo com esse autor, a pesquisa-ação não é, exclusivamente, nem uma busca sistemática de evidências e justificativas teóricas, nem uma intervenção de consultoria administrativa. Entretanto, acolhe conceitos, modelos, e teorias dessas duas vertentes de atividade.

Franco (2005) observa que, em trabalhos de pesquisa-ação realizados no Brasil, existem pelo menos três possibilidades conceituais diferentes:

- a) Pesquisa-ação colaborativa: quando o problema a ser resolvido ou transformado é encaminhado pelo grupo aos pesquisadores. Neste caso, a principal função do pesquisador é participar das ações e aportar um arcabouço científico aos processos requeridos para a solução do problema ou sua transformação, conforme requerido pelo grupo.
- b) Pesquisa-ação crítica: quando o problema ou sua transformação é percebido a partir de um trabalho inicial do pesquisador com o grupo. Além disso, este trabalho envolve um processo que busca o desenvolvimento cognitivo da experiência, através da reflexão crítica coletiva, objetivando a autonomia dos participantes e sua libertação de condições consideradas opressivas ou aviltantes. Esta reflexão crítica assumida como orientação metodológica, justifica a nomenclatura adotada para este tipo de pesquisa-ação.
- c) Pesquisa-ação estratégica: quando a identificação do problema ou sua transformação pretendida é previamente planejada, sem a participação dos participantes. Neste caso, o pesquisador acompanhará os efeitos das ações e avaliará os resultados de sua aplicação.

A principal característica da pesquisa ação crítica é a importância atribuída ao olhar de cada participante, ao sentido que ele atribui aos fatos e eventos e suas colocações verbais. Essas evidências não são importantes apenas para registro, classificação e posterior análise. Elas fazem parte da própria possibilidade metodológica, pois o pesquisador precisa estar permanentemente integrando essas evidências. Esta síntese lhe permite intuir as direções de desenvolvimento possíveis para o grupo como um todo e para cada um dos participantes. Essa modalidade de pesquisa enfatiza o aspecto formativo dos membros do grupo, pois ao longo do trabalho, os sujeitos tomam consciência das transformações que vão ocorrendo em si próprios e no processo. Na medida em que o nível de consciência se eleva em cada sujeito, o caráter emancipatório da pesquisa se realiza. O movimento na direção do fortalecimento das identidades individuais e grupais, a partir de uma consciência maior de si e do grupo, ajuda os participantes a superar resistências desnecessárias, preconceitos e mitos limitadores de aceitação de mudanças. Finalmente, a pesquisa-ação crítica cria oportunidades para o desenvolvimento de uma visão introspectiva capaz de permitir aos sujeitos reestruturar a concepção que têm de si mesmos (FRANCO, 2005).

### 3.3 FONTES E TIPOS

Além de qualitativa, na vertente de pesquisa-ação, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois visa descrever como esse evento complexo foi compreendido e tratado.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno. Essa exposição acontece sustentada pela

intenção do pesquisador de oferecer, para si mesmo e para outros observadores, uma visão razoável do que ele conseguiu observar.

Gil (1991, p. 46) observa que pesquisas descritivas podem, eventualmente, ir além da identificação de relações entre variáveis, buscando e conseguindo determinar a natureza dessas relações. Ressalta ainda que algumas pesquisas, "embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias."

Macke (2006, p. 207) diz, ainda, que:

"Sendo a pesquisa-ação uma concepção de pesquisa e intervenção em determinados setores da ação social, junto aos atores significativos em processos de mudança, a mesma busca pode alcançar dois grandes objetivos: a) o objetivo da descrição, segundo o qual a situação-problema é descrita com base em verbalizações dos diferentes atores em suas linguagens próprias; e b) o objetivo de intervenção, que aponta que os conhecimentos derivados das inferências são inseridos na elaboração de estratégias ou ações (THIOLLENT, 1997)".

Fernandes e Gomes (2003) avaliam a pesquisa descritiva sob o foco da sua utilidade assinalando que, quando for necessário explicitar características de um grupo, conhecer e compreender as relações e inter-relações presentes ou avaliar a implantação de um programa de ações direcionada à mudança, a forma de pesquisa descritiva é apropriada. Os resultados alcançados nesse tipo de pesquisa podem também servir como orientação estratégica para identificar direções possíveis de análise e planejamento de estudos.

### 3.4 A ESCOLHA DA SITUAÇÃO E DOS ATORES ENVOLVIDOS

A situação que motivou a presente pesquisa ocorreu em função do pedido de um dos sócios da empresa em estudo. Preocupado com a situação da empresa, ele

procurou a pesquisadora com a proposta de que fossem empreendidas ações organizacionais que pudessem auxiliá-los a melhorar os processos de gestão refletidos pelos poucos indicadores conhecidos pela área estratégica da empresa; indicadores esses então em declínio.

Ao relatar o momento por que passavam a empresa e, principalmente, as relações entre seus proprietários, esse sócio focava suas atenção e preocupação não exatamente no estado conflituoso em que se encontravam, mas nas condições dos indicadores empresariais. Ou seja, ele não acreditava que tal estado conflituoso estivesse embasando as evidências de declínio do desempenho empresarial.

Na verdade, o motivo pelo qual relatou as desavenças entre os sócios à pesquisadora tinha em vista sua preocupação de que os demais sócios não aceitassem tal intervenção em função de ser uma reivindicação / iniciativa sua. Em suas desconfianças mútuas, os sócios costumavam rejeitar as iniciativas de qualquer um dos demais no sentido de equacionar a situação, desconfiando de suas verdadeiras intenções.

A situação relatada suscitou, imediatamente, o interesse da pesquisadora. Primeiro, por que há muitos anos vem trabalhando com pequenas e médias empresas e percebendo que o conflito entre os sócios das empresas clientes é muito freqüente. Segundo, por que, o caso específico da empresa ora em questão configura-se como raro, tanto pela quantidade de sócios, quanto pela participação igualitária e, também, pelo fato de não haver autoridade hierárquica formal estabelecida. Uma terceira causa baseia-se no fato de que sempre que buscou um estudo mais avançado sobre a importância do relacionamento interpessoal dos sócios de pequenas e médias empresas, não encontrou subsídios mais aprofundados sobre o tema.

### 3.5 LEVANTAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

"Na pesquisa-ação nem sempre são aplicados questionários codificados, pois, quando a população é de pequena dimensão e sua estruturação em grupos permite a fácil realização de discussões, é possível obter informações principalmente de modo coletivo, sem administração de questionários individuais." (THIOLLENT, 2007, p. 70)

Entretanto, já estava claro para a pesquisadora que seria quase impossível fazer uma reunião com a participação de todos eles, uma vez que não estavam se falando e que diversas outras tentativas, internas ou externas, de reuni-los para discutir assuntos relacionados à empresa haviam fracassado antes de serem iniciadas.

Diante desse quadro, a fase de levantamento foi planejada e realizada através de entrevistas, semi-estruturadas, com cada um dos sócios-gerentes. As entrevistas realizadas buscaram não somente levantar as evidências para a análise e o diagnóstico da situação como também, identificar pontos de vista comuns ou convergentes entre eles; esses pontos de vista serviram de base para uma proposta de ação que pudesse ter aceitação geral.

A entrevista semi-estruturada se caracteriza pela programação das perguntas e da determinação provisória de sua localização (COLOGNESE e MÉLO, 1998). O entrevistador participa ativamente, pois, apesar de observar um roteiro pré-definido de questionamento dirigido, tem liberdade de retirar ou acrescentar temas que, ao longo da entrevista, percebe serem importantes para o entrevistado e para o objeto da pesquisa. O roteiro da entrevista semi-estruturada contém apenas algumas poucas questões, quase sempre abertas que servem como guias ou estímulos discursivos para o entrevistado.

No caso em questão, a entrevista era iniciada com a seguinte pergunta: “Por favor, conte a história da empresa, desde quando você nela ingressou”. A partir das respostas a essa primeira questão, procurava-se direcionar a entrevista para explicitar:

- As características da atuação de cada um deles na empresa;
- Como se colocava em relação à remuneração que recebe;
- De que forma percebia que ocorria a gestão da empresa;
- O relacionamento geral entre todos os sócios e entre ele e cada um dos demais;
- Problemas percebidos para serem solucionados / equacionados, com a intervenção;
- A expectativa em relação à possibilidade de solução dos problemas.

Do ponto de vista da ética de pesquisa, preservou-se a privacidade tanto da empresa como dos sócios. Desta forma, seus nomes foram substituídos por nomes de letras do alfabeto grego.

A partir das entrevistas realizadas, em função da intensidade do conflito em andamento entre os sócios, percebeu-se que não se poderia atender ao pedido inicial do sócio, ou seja, não se poderia desenvolver qualquer trabalho administrativo ou organizacional sem que, antes, fosse trabalhada, com os sócios conjuntamente, a possibilidade de abertura inicial de um canal de comunicação.

Desta forma, foi planejado e realizado o seguinte plano de ação:

- a. Reunião com os oito sócios-gerentes para apresentar as evidências obtidas nas entrevistas, o diagnóstico da situação e as principais recomendações para as intervenções a serem realizadas.

- b. Realização de sete encontros, com os oito sócios gerentes em conjunto, objetivando aprofundar a compreensão dos participantes em relação às causas percebidas do conflito e abrir um canal de comunicação, através do qual os participantes pudessem discutir efetiva e abertamente os problemas da empresa.

Para tal, foram realizados:

- i. Levantamento sociométrico da situação conflitiva no início dos trabalhos,
- ii. Observação da evolução dos relacionamentos internos ao grupo durante os encontros sociodramáticos,
- iii. Observação da evolução dos relacionamentos internos ao grupo, no decorrer do trabalho,
- iv. Levantamento sociométrico do grupo ao final dos trabalhos.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Reforçando a utilidade da abordagem sociodramática, no que diz respeito à coleta de dados Thiollent (2007, p. 69) diz que “alguns autores recomendam técnicas de grupo, tais como o sociodrama, com o qual é possível reproduzir certas situações sociais que vivem os participantes.” As técnicas sociodramáticas são, então, especialmente indicadas não somente para o desenvolvimento da pesquisa como também para a análise dos dados coletados.

Conforme observa Thiollent (2007), na pesquisa-ação, o processo de investigação é associado a uma possibilidade de aprendizado. Embora tal associação se faça mais nas pesquisas direcionadas ao tema da educação, também no contexto da organização sua validade é inquestionável.

A utilização da pesquisa-ação não apenas facilita a possibilidade de aprendizado, como depende dele para garantia de sucesso. Thiollent (2007) coloca que suas características únicas e peculiares em relação a outros tipos de pesquisa estimulam o entendimento lógico e a compreensão das relações presentes na situação estudada. O veículo principal para o desenvolvimento do conhecimento é a participação conjunta de participantes e pesquisador na ação interferente. Essa estrutura de aprendizagem conjunta se instala adequadamente quando existe uma associação entre o contexto da pesquisa-ação e alguma forma de consultoria em assuntos técnicos (JOBIM FILHO, 1979, apud THIOLENT, 2007).

No caso da presente pesquisa, embora ela não se direcione para assuntos técnicos, a conclusão do autor é plenamente aplicável, uma vez que os interessados – os sócios da empresa – foram reunidos em torno de objetivos comuns, quais sejam os de melhorar o desempenho comercial da empresa da qual são proprietários, através da recriação de um espaço no qual possam se comunicar sem tanta desconfiança e rejeições mútuas.

Naturalmente que, após 20 anos de experiências conjuntas na área empresarial, alguns conhecimentos foram solidificados. Pelo menos, eles tiveram grandes oportunidades de desenvolver o conhecimento do senso comum. Esse tipo de conhecimento é aquele que vamos acumulando no nosso dia-a-dia, retirado de nossas experiências, de nosso cotidiano. “É no cotidiano que tudo flui, que as coisas acontecem, que nos sentimos vivos, que sentimos a realidade.” (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2007, p. 16).

No caso em questão, a aprendizagem conjunta necessária diz respeito àqueles ligados à emoção e à compreensão humanas. Um dos objetivos do sociodrama, como instrumento didático ou relacional, é o desenvolvimento e

aprendizagem da compreensão humana – ou seja, melhorando e desenvolvendo um comportamento humano mais favorável e adaptado às necessidades dos indivíduos.

### 3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.

#### 3.7.1 Relativas à vertente escolhida.

A principal crítica metodológica à pesquisa-ação reflete a permanente questão: trata-se de instrumento cientificamente aceitável? Gil (1991) observa a existência de controvérsias relativas a essa questão, uma vez que a própria natureza da pesquisa-ação preconiza o envolvimento do pesquisador com a ação e com os agentes presentes na situação estudada.

Apesar dessas críticas, existe uma aceitação crescente deste tipo de instrumento de pesquisa, devido à utilidade prática dos resultados alcançados (FERNANDES e GOMES, 2003).

Para ultrapassar os problemas relacionados às citadas críticas, durante o processo de realização da pesquisa, procurou-se garantir a qualidade técnica no uso do ferramental utilizado, a lisura ética na intervenção empreendida e o registro sistemático das razões que fundamentam as conclusões alcançadas.

#### 3.7.2 Relativas à metodologia utilizada no decorrer da pesquisa.

O viés interpretativo é um risco metodológico numa pesquisa na qual se utiliza o sociodrama como ferramenta de transformação da realidade percebida por um grupo. Existe, na cena objeto da pesquisa, alguém desempenhando o papel de diretor e de pesquisador, ao mesmo tempo. O papel de diretor exige do pesquisador envolvimento, afetividade, sensibilidade e inteligência emocional para identificar os temas de interesse do grupo e as variáveis subjetivas que transitaram na cena. Como pesquisador, ele precisa ter uma postura neutra em relação aos fatos

observados; exige afastamento, distanciamento, capacidade analítica em relação aos fatos objetivos que se pretendia elucidar, descrever, aferir e comparar. Desta forma, nesta investigação, a pesquisadora conviveu com movimentos contraditórios e simultâneos, cuja administração cuidadosa esteve presente.

Além disso, Moreno apresenta o ego auxiliar como um dos cinco elementos do psicodrama. Dentre suas várias funções, esse elemento atua como observador (MENEGAZZO et al., 1995). Com essa atuação, o ego auxiliar registra os atos ocorridos e, certamente, ajuda o diretor no que se refere à superação de eventuais vieses interpretativos.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS.

### 4.1 ENTREVISTAS

#### 4.1.1 Resumo das entrevistas

Com a finalidade de melhor empreender a análise e seus resultados, apresenta-se, resumidamente, as visões de cada um dos sócios. Em seguida, esses pontos de vista são classificados em função de sua frequência de ocorrência e intensidade.

**a) O sócio Alfa:** Fala calma, parece inteligente, disponível e simpático.

**Histórico na empresa:** Há 20 anos, este sócio resolveu convidar colegas renomados nos meios acadêmicos para um projeto empresarial no qual a qualidade se constituísse na mola mestra. “O sonho era meu”, disse, referindo-se a montar um centro de referência na área, considerando seriedade, qualidade e credibilidade. Falou sobre o erro que cometeu, colocando todos com igual participação societária.

**Atuação:** Alheamento. Não tenho cargo. Pela combinação, tenho que estar aqui no mínimo uma vez por semana e é isso o que eu faço.

**Gestão:** A empresa tem oito sócios e quatro diretorias, reeleitas a cada 2 anos. A empresa já foi altamente lucrativa e isso se refletia na remuneração. Já puderam comprar uma sede própria, foi decidido em diretoria e o diretor-financeiro não cumpriu a decisão da diretoria e nada aconteceu. Todos querem mandar. Tem muito cacique e pouco índio.

**Remuneração:** Recebo *pro-labore* e participação nos lucros. ...eu uso para viajar, que é meu hobby.

**Relacionamento entre os sócios:** Com cinco anos de existência, a empresa já começou a apresentar problemas de conflitos entre os sócios. Quando eu era diretor-financeiro, uma das sócias contratou uma auditoria e me acusou de desfalque. Nenhum dos outros me defendeu. Depois ficou provado que a auditoria tinha cometido um erro. Essa diretora fez isso como vingança, porque eu demiti seu irmão que trabalhava aqui... A empresa não tem sócios, tem donos.

**Sobre os outros sócios:** Uma delas fez um curso de MBA e já atingiu seu ápice, pois tem o horizonte muito reduzido; o outro é lunático; a outra é histericamente autoritária, sem educação. Não vai com a minha cara. ... Uma vez arrombou meu armário e deslocou para uma caixa o que ela achou que era meu particular; só deixou o que considerou ser da empresa. Eu não gosto do sócio Epsilon, ele erra na concordância verbal e se veste mal.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** Crise de desconhecimento gerencial. Se isso for resolvido, os demais problemas também o serão.

**A expectativa de solução:** as mágoas são muito grandes. Amigos, não somos e nem seremos. Pode até ser. Eu posso participar do trabalho de vocês, mas acho muito difícil.

b) **O sócio Beta:** Fala muito e sem pausa. Nervoso, ansioso e aparentemente enraivecido. Apresenta dificuldade de escuta e não responde às perguntas formuladas. É diretor técnico.

**Histórico na empresa:** Nossa empresa nasceu de uma luta, no sentido de moralizar o mercado. ...Eu era um especialista reconhecido e famoso. ...Trouxe para cá minha... grande... credibilidade, experiência e clientela.

**Atuação:** Eu sou o único que venho todos os dias. Sou diarista. ...Aqui tudo (a produção) é informatizado e de altíssima qualidade.

**Gestão:** Aqui não tem Conselho Fiscal, nem nenhum especialista em finanças. ... Gastam excessivamente em obras. .. Não tem planejamento de caixa nem financeiro, etc... Existem gastos intempestivos de dinheiro pelos diretores, sem consulta aos demais sócios.

**Remuneração:** ...é muito baixa. O diretor-financeiro tem mais de cinco cargos fora da empresa e não sei por que ele ganha mais aqui do que eu, seu trabalho merece mais do o meu trabalho, que é só aqui, todo dia, dia inteiro.

**Relacionamento entre os sócios:** Os sócios não se dão entre si. Isso aqui é uma torre de Babel. Este ano, nem eleição teve, porque as pessoas não querem se reunir, estar juntas.

**Sobre os outros sócios:** O diretor financeiro – Gama - não entende de finanças nem de administração. A Psi, quando diretora-financeira gastou 400 a 500 mil em obras e ninguém me perguntou nada. Temos dívidas... (altíssimas).

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** Faturamento e capital de giro baixos; custos crescentes.

**A expectativa de solução:** Tenho esperanças. Temos muita credibilidade no mercado. Nossa empresa é a melhor. Tenho orgulho dela.

c) **O sócio Gama:** calado, tímido, disponível.

**Histórico na empresa:** O início foi muito difícil. Já exerci a diretoria-financeira várias vezes. Nós éramos 10 sócios, mas dois deles saíram: a empresa comprou as cotas e redividiu. Um deles levou parte da empresa com ele e ela ficou baqueada. Ninguém queria assumir e todos acharam que eu deveria reassumir. Acabei

aceitando e fiz melhorias; a empresa estava mal e se recuperou. Depois, vieram novamente as críticas e as brigas e eu saí. Antes de terminar o mandato da nova diretoria, ela ficou doente e eu assumi num mandato tampão e estou até agora.

**Atuação e gestão:** Não tenho contabilidade gerencial. Tenho poucos relatórios. ...Por orientação de nossos advogados, deixamos de pagar alguns impostos. Perdemos essas causas e tivemos que iniciar os depósitos judiciais. Aí começaram os problemas financeiros e os demais. Antes de iniciar meu atual mandato tampão, a diretora (Psi) havia iniciado muitas obras e eu tive que interrompê-las. A empresa estava com dívidas e eu empreendi uma série de economias internas necessárias. Fiz economias, melhorias, tomei providências para recuperar a produção, pois estávamos perdendo mercado. Tenho recebido muitas críticas, mas nenhum deles quer assumir a diretoria financeira. A área comercial também é de minha responsabilidade, mas não tenho podido trabalhar essa área, porque a financeira está precisando muito de mim. Eles - os sócios - implicaram com o gerente especializado com quem eu contava para fazer isso e eu tive que demiti-lo. Assim, ficamos sem ninguém nessa área.

**Remuneração:** Os sócios não entendem que, quando a empresa não tem lucros, não se pode distribuí-los. Querem receber pró-labore e participação nos lucros.

**Relacionamento entre os sócios:** O relacionamento sempre foi e está muito difícil. Principalmente por causa de nossa conjuntura atual que está exigindo economia e corte de custos. Eu não tenho nada contra ninguém, mas não converso igualmente com todos eles. Os grupos a favor e contra mudam com o tempo.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** Lucros cadentes e problemas jurídico-institucionais.

**A expectativa de solução:** Temos que tentar. Acho que tem sim.

d) **A sócia Delta:** nervosa, insegura e ansiosa, mas disponível. É diretora administrativa.

**Histórico na empresa:** Sonho inicial: levar a empresa a prestar um serviço perfeito. Esse sonho ainda existe.

**Atuação e Gestão:** Gerencio duas áreas, além de ser diretora administrativa. Uma vez por semana passo nessas áreas. Não damos capacitação aos funcionários e a área técnica funcional é pouco valorizada, mas tenho uma boa equipe de técnicos. Na administração, não tenho pessoas capacitadas. Gosto de ter dados, mas o financeiro não tem. Quero verificar a viabilidade de um investimento e não tenho dados. A falta de formalização dificulta tudo. Cada sócio sai de férias em janeiro, na época que quer. Quem fica, acaba sobrecarregado. Existe falta de coordenação. Cada um cuida de sua parte. Nós não conseguimos realizar uma distribuição de tarefas bem feita.

**Remuneração:** o salário é bom, mas não ganho bem como empresária.

**Relacionamento entre os sócios:** acredito que todos os sócios somos éticos e honestos. Teríamos que aproveitar o perfil de cada um, mas as pessoas não têm compromisso. Temos dificuldades de comunicação. As pessoas se ofendem com muita facilidade. Saem palavrões e gritos nas reuniões. A postura geral é: “sou sócio, sou dono e mando no meu pedaço”.

**Sobre os outros sócios:** Um deles é ‘mega’, mas é pouco objetivo nas suas ações. Ele fala, mas não realiza. A ex-diretora financeira tem grande poder de sedução. Ela me induziu a aceitar a diretoria e eu achei que teria a oportunidade de dividir com ela, mas não foi assim.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** baixo *pro-labore* e crise de desconhecimento gerencial.

**A expectativa de solução:** Ainda tenho o sonho. Tenho esperanças de que possamos nos comunicar a partir de um trabalho de vocês. Estou aberta.

e) **O sócio Epsilon:** Ele buscou a pesquisadora. Está preocupado com a situação empresarial. Atualmente, sem cargo.

**Histórico na empresa:** Tudo começou com Alfa, Ômega e eu. Nós nos juntamos para atender com qualidade... Minha motivação era prestar um serviço excelente e ter uma remuneração extra.

**Mercado:** Nunca tivemos uma boa área comercial. Tivemos e ainda temos credibilidade. Foi essa credibilidade que nos sustentou.

**Atuação e gestão:** Como todos tínhamos cotas iguais, estabelecemos uma assembléia deliberativa que votaria tudo, com 3 diretores. Por isso, nunca teve a figura de um presidente.

**Relacionamento entre os sócios:** Formamos um grupo qualificado e honesto voltado para a qualidade e a segurança. Desde o início tinha conflito. As relações pessoais vêm se desgastando muito. Já percebemos que não dá mais para continuar assim.

**Sobre os outros sócios:** Um dos sócios é lunático e vive dizendo que é o principal aqui porque é famoso e importante. É um desequilibrado. Comigo ainda não se meteu, porque se o fizer, “dou porrada nele”. A outra é limitada, desregulada e tensa. Ela é uma excepcional com diploma.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** primeiro lugar e urgentíssimo, são as dificuldades organizacionais; depois, é a crise de desconhecimento gerencial.

**A expectativa de solução:** Acredito que todos temos esperança de uma boa solução. É uma empresa séria e de altíssima qualidade. Ela é nosso orgulho.

f) **A sócia Psi:** nervosa, muito zangada, mas disponível.

**Histórico na empresa:** Há cerca de seis anos, a empresa estava quebrada – veículos e equipamentos quebrados. Eu assumi a diretoria financeira, reavaliei e fiz reorganização com demissões. A partir daí, prosperamos e crescemos, na minha gestão.

**Atuação:** Sou ousada, cresço e aumento. Temos que ousar, investir, crescer e desenvolver a empresa para que ela possa nos pagar bem, de acordo com nossas necessidades e esforços.

**Gestão:** Diante desse relatório de caixa que estou recebendo, percebo que continuamos com a mesma situação de distribuição de lucros que tínhamos há 12 anos. O atual diretor financeiro não considerou, neste relatório, os 500 mil que deixei em caixa quando passei a gestão para ele. Parou todas as obras que comecei e perdemos negócios.

**Remuneração:** A remuneração é muito baixa.

**Relacionamento entre os sócios:** Nessa história de indisposição, só muda o grupo. Tomei uma decisão: vou pedir a cisão. A empresa não está me dando nenhum motivo de felicidade. A culpa é minha que deixei 500 mil em caixa. Agora, está com 1 milhão de déficit e dizem que eu sou responsável por isso. Estão todos me criticando. Marquei uma reunião com eles hoje e ela foi cancelada à minha

revelia. Quero que eles me façam as críticas pessoalmente e não pelos corredores, como andam fazendo.

**Sobre os outros sócios:** Coloco a minha mão no fogo no que se refere à honestidade do diretor-financeiro, mas não como diretor. Ele não tem conhecimento. Contenta-se com pouco e a empresa fica pequena. Ele não trabalha, nem vem à empresa. Ele faz tudo mal feito e barato. Tem necessidade de ter poder. Os sócios ficam defendendo ele, e ele fica calado; não explica nada. A diretora administrativa tem um perfil autoritário e não dá certo comigo. Cumprimento-a e ela não me responde. Ela só quer ganhar dinheiro. Não liga para a qualidade. Ela e a diretora de RH ficam em cima do muro. A outra é muito vingativa; as coisas dela não andam. Ela assume para os outros fazerem. Ela acha que a empresa é só qualidade, mas some e fica três meses sem vir à empresa. O diretor técnico está falando mal de mim pelos corredores. Epsilon tem senso e uma boa visão crítica, mas é mal aproveitado. Alfa está pensando em fazer uma notificação extrajudicial para que o diretor financeiro explique o enorme déficit que ele apresentou nesse relatório.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** mais urgentes, as dificuldades organizacionais; depois, crise de desconhecimento gerencial.

**A expectativa de solução:** Não sei se pode ter solução considerando o ponto a que chegamos. Se não resolver, vou pedir a cisão.

g) **A sócia Teta:** Insegura, angustiada e tensa. Diretora de RH.

**Histórico na empresa:** Nós tínhamos um ideal, uma visão, um sonho: ser o serviço de referência no Brasil.

**Atuação e Gestão:** Não existe formalização administrativa e o ponto fraco é o controle. Não dão ênfase à profissionalização, não tem gerência capacitada. Outro

ponto fraco é o protecionismo, do tipo: “Essa é minha área”. Existem seis feudos. Se fôssemos empresários profissionais, teríamos dominado o mercado do Rio de Janeiro.

**Remuneração:** Está aborrecida porque tem sócio que vem apenas uma vez por semana e ganha a mesma coisa; ela vem todos os dias e trabalha o dia inteiro. A remuneração do capital está muito baixa também e a do trabalho é injusta.

**Relacionamento entre os sócios:** Sempre houve conflito. Cada um trabalha individualmente, num lugar diferente. Isso é a base do conflito. Existem as vaidades, os grandes egos, voracidade de poder, de ser reconhecido. Eles dizem: “A empresa é minha”. Eu amo essa empresa, mas agora está insuportável. Se eu pudesse não estaria mais aqui.

**Sobre os outros sócios:** Todos os sócios são bons nas suas profissões. Todos temos bom caráter. Nosso ponto forte é a honestidade com relação ao nosso produto – qualidade e segurança máximas. A ex-diretora financeira fez obras que agora estão paralisadas. Virou um elefante branco e ela diz: “O problema é de vocês”. O diretor técnico é muito difícil. “Quando tira o dia para xingar pelos corredores.... Ah! meu Deus. O Alfa e o Gama já brigaram feio. Quando um assume a diretoria financeira, o outro se afasta e vice-versa.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** Crise gerencial caracterizada por ingerência de todos os sócios em todas as áreas, falta de profissionalismo e desconhecimento das técnicas de administração.

**A expectativa de solução:** Temos que ter esperanças. Ninguém agüenta mais essa situação. Eu amo essa empresa.

h) **A sócia Ômega:** Passa uma sensação de calma e delicadeza.

**Histórico na empresa:** A empresa surgiu de um ideal. Éramos todos acadêmicos e do serviço público. Foi uma guerra para abrir essa empresa. Militei mesmo. Todos temos orgulho da empresa.

**Atuação:** Gerencio algumas áreas e assumi a responsabilidade de acompanhar o equacionamento das questões jurídico-institucionais da empresa

**Gestão:** Estamos com uma administração centralizadora, sem base na matéria da administração. Apagamos os incêndios. As decisões tomadas em reuniões de diretoria não são implementadas. Entretanto, tomam iniciativas e realizam ações sem consultar ninguém. Não damos seqüência ao todo do negócio, das ações administrativas e gerenciais. Teríamos que ter alguém que entendesse de administração.

**Relacionamento entre os sócios:** Existe conflito. É difícil lidar com o exercício do poder. Temos grave falha na nossa comunicação. Não está bem delineada a função de cada um e isso gera conflito. Passa dias que não nos vemos (os sócios). Perdemos o fio da meada. Não existe relação aberta, de confiança. As coisas não são ditas claramente. Tem a turma do 'deixa-disso'. De vez em quando, eu 'chuto o balde' e 'boto as cartas na mesa'. Há mais ou menos cinco anos, deu uma brigalhada danada, por causa de um projeto que todos aceitaram, mas depois dois deles boicotaram. Existe terrorismo feudal, com funcionários de confiança, que se sentem muito mal. Durante cerca de dois anos, fiquei totalmente recuada em função das coisas que estavam acontecendo aqui. Eu sabia que nada de mal ia acontecer do ponto de vista da ética do produto.

**Sobre os outros sócios:** Somos todos excelentes profissionais. Bom caráter e éticos. Na administração da Psi houve desmandos e desrespeito. Quando voltei de uma doença, senti um processo de exclusão mesmo. Quem não se dedica é Alfa,

pois tem dificuldades de relacionamento. Quando ele administrava era tudo muito demorado. Há 15 anos, precisei que ele assinasse um cheque e ele não assinou. Tomei a iniciativa e exigi que o funcionário me desse o cheque assinado, pois o Alfa não aparecia aqui e eu já tinha assumido compromissos de pagamentos. Ele ficou muito zangado. O Epsilon não é executivo e nem é presente. Agora só vem no plantão dele, apesar de ser preocupado com a empresa. Ele tem perfil para fazer o comercial e gosta disso, mas não faz. Noto a artimanha da Psi. Ela estava manipulando até a Delta, que é minha amiga.

**Problemas a serem solucionados com a intervenção:** Nosso problema é o conflito. Devemos trabalhar nossas relações.

**A expectativa de solução:** Acredito que sim. Lembro-me de minha luta para abrir a empresa e tenho orgulho dela.

#### **4.1.2 Análise das entrevistas e diagnóstico para atuação**

Evidenciam-se duas fontes de conflito: objetivos incompatíveis e recompensas escassas. Os objetivos incompatíveis transparecem quando dois dos sócios desejam realizar investimentos para o crescimento e desenvolvimento da empresa e acusam outros de serem pequenos e, portanto, não terem a ambição de fazer a empresa crescer. Sobre o diretor-financeiro, um dos sócios diz: “Contenta-se com pouco e a empresa fica pequena”. Outro, fala da diretora de RH da seguinte forma: “Uma delas fez um curso de MBA e já atingiu seu ápice, pois tem o horizonte muito reduzido.”

As recompensas escassas foram citadas por quase todos os sócios, inúmeras vezes, inclusive quanto à remuneração desproporcional à quantidade de trabalho maior que cada um acredita dedicar à empresa, em relação a outros. Isso fica ainda

mais claro na situação de recompensas escassas, com a declaração do diretor-financeiro: “O relacionamento sempre foi e está muito difícil, principalmente por causa de nossa situação conjuntural atual, que exige economia e corte de custos”.

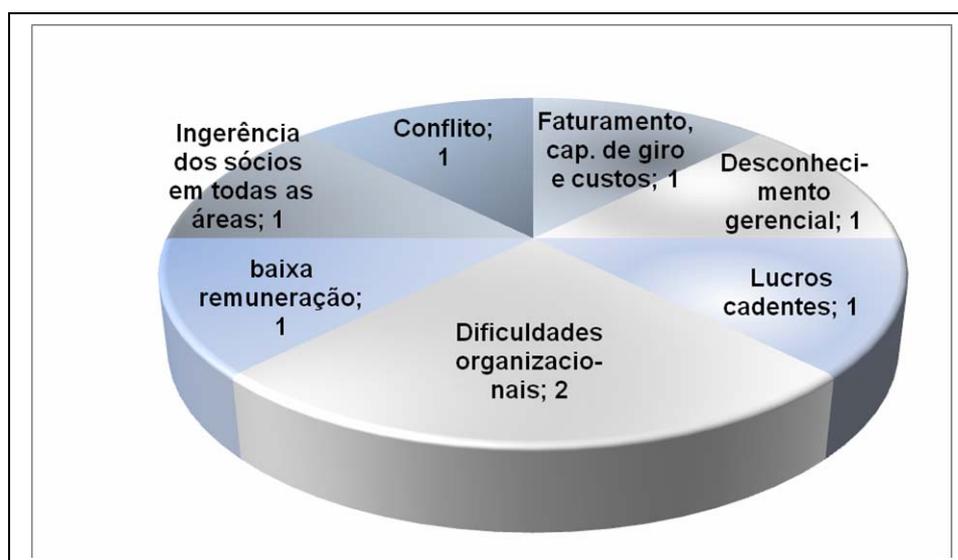
Além disso, é razoável supor que tanto a participação igualitária quanto a não consideração das habilidades complementares na formação da sociedade tenham contribuído para o estado conflituoso que os sócios, continuamente, mencionam em suas entrevistas.

Vale remeter a Hodgson (1996), que aponta a importância de diagnosticar o conflito não somente pelas causas, mas também pelo nível de intensidade em que se encontra, propondo nove níveis para análise. Considerando os posicionamentos dos sócios face a essa proposta de níveis de intensidade de conflito, alguns deles começam a se caracterizar a partir dos níveis 4 e 5: objetividade e racionalidade mínimas, inflexibilidade e início de radicalização, conforme os repetidos depoimentos sobre o posicionamento: “A empresa é minha”. O nível 6, definido pelo início das ameaças, também está presente na frase de um dos sócios: “Eu dou porrada nele.” Não foi possível identificar, nos depoimentos dos sócios, os vestígios da ocorrência do nível 7 – falta de humanidade, embora os níveis 8 e 9 – ataques de nervos e ataques generalizados – estejam bem claros. Pode ser citado, sobre o diretor-técnico: “Quando tira o dia para xingar pelos corredores... Ah! meu Deus.” Outros depoimentos são: “O Alfa e o Gama já brigaram feio”. “... deu uma brigalhada danada, por causa de um projeto que todos aceitaram, mas depois dois deles boicotaram”. “Existe terrorismo feudal, com funcionários de confiança, que se sentem muito mal”.

### 4.1.3 Escolha do método para o tratamento do conflito

Conforme mencionado na introdução desta dissertação, o eventual fracasso empresarial também tem sido pouco mencionado como consequência de discordâncias e conflitos entre os sócios. O que se encontra, na literatura em geral e no senso comum, são posições como aquelas apresentadas pelos sócios da empresa, do tipo: “Precisamos organizar e desenvolver a gerência; assim acabaremos com os conflitos”. Isso pode ser observado no Gráfico 1, abaixo, que expõem a manifestação dos oito sócios quanto ao objeto do trabalho a ser realizado, a fim de equacionar a questão.

Gráfico 1



Fonte: Entrevistas semi-estruturadas

Entretanto, na fase de análise das entrevistas, questionou-se: como efetivar reorganizações ou estabelecer estratégias empresariais em uma situação onde os estrategistas (a) não conseguem se relacionar com um mínimo de racionalidade e objetividade; (b) não conseguem sequer conversar; (c) trocam acusações pelos

corredores da empresa; e (d) envolvem os funcionários em suas divergências interpessoais, evocando um clima generalizado de desconfiança? Cabe mencionar que esses mesmos formuladores das estratégias são também seus executores, pois ocupam posições executivas na organização.

Assim, tudo leva a crer que, no caso específico, os problemas empresariais provinham dos conflitos e não o contrário. Portanto, a forma mais eficaz de buscar a solução para os problemas da empresa seria através pela tentativa de equacionamento e superação das posições conflituosas.

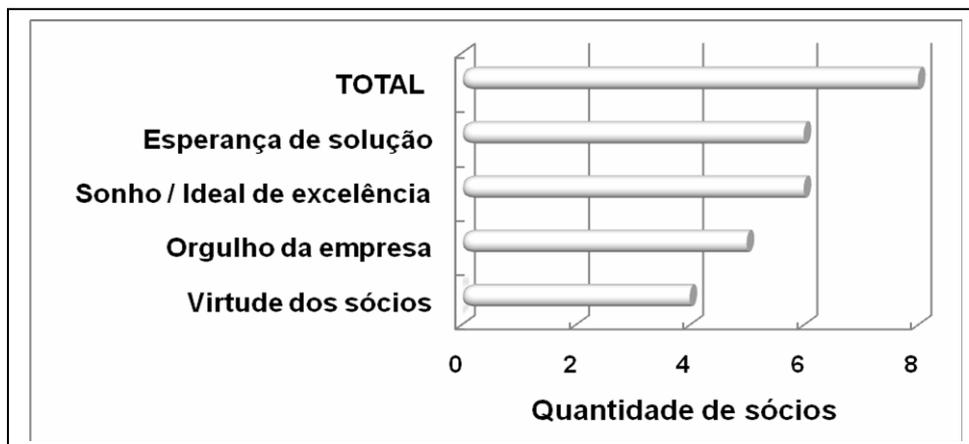
Tanto o tipo de situação de conflito estudado quanto as condições para sua solução recomendavam a busca do entendimento e da compreensão dos componentes que vinham dando sustentação ao problema. Decidiu-se por utilizar os processos preconizados pelos teóricos e práticos do sociodrama, uma vez que se mostravam adequados e recomendados para a realização da pesquisa-ação.

#### **4.1.4 Proposta de atuação na pesquisa-ação**

Uma das primeiras preocupações da pesquisadora foi quanto à necessidade de despertar o interesse de todos os sócios para a elaboração da pesquisa-ação. Para isso, foram procuradas evidências positivas indicando alguma área de convergência, onde os sócios pudessem se ver ainda capazes de um entendimento, de uma possibilidade de diálogo. Esta possibilidade lhes permitiria retirar, dos ombros, a incômoda carga de responsabilidade e impotência, percebida pela pesquisadora, em colocações do tipo: “Estou muito preocupado com a empresa. Não suporto mais essa situação, mas não sei o que fazer para alterar tudo isso”.

As evidências positivas realçadas para os sócios, pela pesquisadora, estão contidas no Gráfico 2, abaixo.

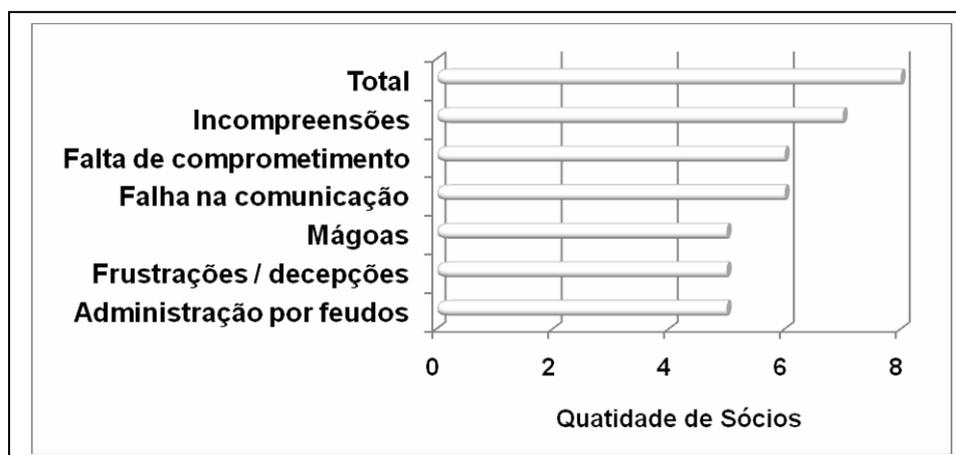
Gráfico 2



Fonte: Entrevistas semi-estruturadas

As evidências de carências de tratamento / equacionamento apresentadas estão contidas no Gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3



Fonte: Entrevistas semi-estruturadas

Pelas respostas expostas no Gráfico 1, a grande maioria dos sócios esperava uma proposta direcionada a trabalhar aspectos organizacionais e desenvolvimento gerencial. Entretanto, durante as entrevistas, ficou claro que, enquanto não fosse tratado o conflito subjacente e aberto um canal inicial de comunicação e negociação, qualquer iniciativa de aprimoramento ou desenvolvimento administrativo e gerencial tenderia ao fracasso.

Assim, foi pedida uma reunião com todos os sócios – enfatizando que ela somente se realizaria com a presença de todos eles - para apresentar as conclusões iniciais e oferecer a proposta para realização dos trabalhos. Assim foi feito. Na ocasião, foi apresentada a seguinte proposta que se segue.

**Objetivo do trabalho a ser realizado:** Estabelecer ou restabelecer canais de comunicação suficientes para a discussão de alternativas estratégicas para a empresa.

**Forma de atuação:** realizar o trabalho ao longo de seis encontros, de quatro horas cada um.

**Condições básicas para a realização:**

- 1) Unanimidade dos sócios na aceitação da contratação;
- 2) Comprometimento de todos com o desenvolvimento do trabalho, mas, principalmente, com a empresa;
- 3) Encontros realizados, somente com a presença de todos os sócios, sem exceção. Se houvesse a ausência de um deles, a reunião não se realizaria.

**Metodologia de desenvolvimento do trabalho:** vivencial e participativa, buscando facilitar a compreensão dos aspectos pertinentes aos problemas, que seriam desenvolvidos durante os encontros. Entre os recursos utilizados estariam: metáforas, jogos e simulações da realidade, debates, objetos intermediários e exercícios para serem realizados em casa.

Da forma acima foi desenvolvida e apresentada a proposta de trabalho. A aceitação foi unânime e todos assinaram comprometendo-se com a presença e a participação.

## 4.2 REUNIÃO E ENCONTROS DE TRABALHO

### 4.2.1 Descrição e análise da reunião e dos encontros

O planejamento do ciclo completo e de cada encontro teve como base a análise das entrevistas individuais e os resultados da reunião para apresentação da proposta de trabalho. A partir dessas análises, foi diagnosticado que:

- i. Os sócios estavam desempenhando seus respectivos papéis sociais e profissionais ainda numa fase que Moreno denominou como 'tomada do papel' ou *role taking*. Nesse período, a pessoa vivencia o papel com base em um *script* primário; ela não o domina, antes é dominada por ele. Quando desempenha um *script* primário, sem pleno domínio, o ator dramático não consegue aportar a espontaneidade necessária às ações sociais. Nessas circunstâncias, suas intervenções em situações problemas são sempre explosivas, não efetivas ou ineficazes. Por isso, era necessário revisitar essa fase, buscando conscientização da inadequação do papel e da conseqüente necessidade de seu desenvolvimento. A passagem dessa fase para a subseqüente, conhecida como 'jogo de papéis' ou *role playing*, depende da correta avaliação e intervenção do diretor da cena. Nessa fase, os participantes da cena podem adicionar suas características pessoais e espontâneas ao *script* primário. Com isso, o papel social desempenhado se torna mais adequado e resolutivo em situações problemáticas.
- ii. Apesar do longo tempo decorrido desde os primeiros conflitos entre os sócios, o grupo se encontrava, ainda, no primeiro estágio de desenvolvimento de sua matriz de identidade social, isto é, no caos. Nesse estágio, não há qualquer possibilidade de distinguir ou entender ou, mesmo, de se conscientizar de suas necessidades. O grupo estava precisando do que Moreno chamou de

‘duplo’ para tirá-los desse estágio. No caos, a pessoa/grupo sente-se inseguro, ansioso e a emoção básica subjacente é o medo. A melhor estratégia para organizar o estado caótico em grupos é disponibilizar informações lógicas, claras e objetivas, capazes de apontar para causas e efeitos conseqüentes. Ao sair desse primeiro estágio, a pessoa/grupo passa, necessariamente, pelo segundo, no qual ‘estranha’ parte de si mesmo, e se concentra no outro ou na sua relação com ele. Neste estágio a pergunta que cada um se faz é: “quem sou eu, neste grupo?”. A melhor forma de levar as pessoas a um maior nível de compreensão é fazer com que falem de si para os outros e ouçam os outros falarem sobre eles mesmos. Elas têm, dessa forma, a oportunidade de espelhar-se. Somente ultrapassando esses estágios iniciais, as pessoas / grupo estão prontas para desenvolver seus papéis sociais, ‘inverter papéis’ e, com a compreensão daí advinda, empreender ações de forma coerente e adulta.

- iii. Existia, em cada um dos sócios, um ‘tecido em carne viva’, sensível. Bastava um simples toque para despertar uma grande dor, uma ardência, um calor, uma raiva. Essa excessiva sensibilidade de cada indivíduo se constituía para os membros do grupo em um problema de caráter social, aparentemente intransponível. Esse era o maior problema identificado para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa. A mágoa, a dor moral, a desconfiança, a sensação de injustiça e de desafeto, nas relações interpessoais eram as forças que contribuíam para desagregar o grupo, mantendo-o permanentemente no caos social. Era necessário que todos tivessem plena consciência de que a empresa era um patrimônio de grande valor econômico e social. Os responsáveis pelo aumento ou desaparecimento desse

patrimônio eram eles, os oito sócios, em conjunto. Bastava que um deles desejasse acabar com aquela organização para que ela não conseguisse sobreviver à concorrência no seu mercado, em função do fato de que a empresa estava fragilizada na sua parte mais importante: a área estratégica. Como, então, efetuar o processo de tomada de decisão se a comunicação apresentava aquele nível profundo de precariedade? Era necessário também trazer à consciência do grupo os grandes riscos que incidiriam sobre o patrimônio pessoal de cada sócio, no caso de dissolução intempestiva da empresa.

Para atender às colocações (i) e (ii), cada um dos encontros foi programado e teve a seguinte constituição: retirada do 'caos', através de um aquecimento inespecífico realizado com uma explicação lógica do que ocorreria em seguida, e de quais eram os objetivos específicos do encontro; retirada do 'estranhamento', o aquecimento específico, quando todos falaram e escutaram, direta ou indiretamente, sobre si e sobre como estavam se sentindo.

Para cada fase de desenvolvimento da matriz de identidade social do grupo foi planejado um encontro específico, ao mesmo tempo que, em cada encontro, planejou-se percorrer todas as fases que caracterizam a evolução da matriz de identidade.

Finalmente, em função do exposto em (iii) acima, decidiu-se por trabalhar com a utilização de objetos intermediários em substituição à dramatização propriamente dita. A dramatização somente aconteceria se ocorresse, durante o encontro, algum fato que a justificasse ou que a exigisse tendo em vista o alcance de níveis mais elevados de compreensão ou, ainda, da catarse de integração.

Decidiu-se também que, a cada encontro, seria solicitado que os sócios elaborassem pelo menos um “dever de casa”. Esse ato tinha por finalidade colocá-los emocionalmente mais próximos do encontro que se realizaria em seguida, bem como de testar e fortalecer o compromisso deles com o trabalho em desenvolvimento e, conseqüentemente, com a empresa, pois a análise das entrevistas havia revelado uma clara falta de comprometimento deles para com a empresa e entre eles.

Cabe mencionar o grande esforço para marcar os encontros. Todos tinham enormes problemas – reais ou não - a serem ultrapassados, a fim de que pudessem se reunir novamente. Somente foi possível iniciar o trabalho dois meses depois da reunião de apresentação da proposta de trabalho.

#### **4.2.2 Reunião para a apresentação da proposta de trabalho**

A proposta de trabalho apresentada aos sócios já foi resumida no subitem 4.1.4, acima. Representou a 1ª. fase da matriz de identidade social do grupo. Tratava-se, portanto, de uma reunião formal, contendo informações e explicações lógicas do trabalho que seria realizado, caso aceitassem a proposta então apresentada. Em nenhum momento havia se pensado estruturar a reunião com base em aspectos específicos do sociodrama.

Entretanto, logo após a apresentação e discussão da proposta, a sócia Psi pediu licença e leu, para os demais sócios, uma carta através da qual ela e o Alfa estariam encaminhando uma interpelação extrajudicial para a diretoria financeira, buscando esclarecimentos sobre os resultados da empresa. Ao final da leitura da carta, Psi e Gama (atual diretor-financeiro) se alteraram, as vozes se elevaram e as acusações de má gestão financeira de seus respectivos mandatos surgiram.

Imediatamente, os demais sócios apresentaram leves posições de protestos, tal como: “não é o local, nem é a hora apropriada”, etc., embora fosse perceptível no grupo uma expectativa ansiosa e generalizada para que a questão fosse aprofundada e resolvida.

A pesquisadora, atuando então como diretora sociodramática, sentiu que deveria começar ali mesmo o trabalho de busca de compreensão para a solução do conflito, sem deixar que a ação fosse adiada para o primeiro encontro de trabalho. Essa situação, numa sessão sociodramática, é aquela que Moreno diz reclamar por uma atuação de improviso. Encontravam-se ali todos os instrumentos sociodramáticos: o diretor (a pesquisadora), o ego auxiliar (seu assistente, sociodramatista profissional), o cenário (a sala de reunião), o público (os demais sócios) e o protagonista (o sócio que havia lido a carta que se transformaria em notificação extrajudicial).

Ali estava se configurando o que Moreno chamou de a ‘categoria do momento’, onde deve ocorrer busca da ação espontânea; ação essa que possibilita a revisão e renovação do que ele define como ‘conserva cultural’. A conserva cultural era a bagagem que o grupo havia acumulado de mágoas, decepções, desconfianças e desconfortos recíprocos, durante sua convivência na empresa.

Tornava-se importante, então, investigar a matriz de identidade do problema, seu *locus* e seu *status nascendi*, os três pilares preconizados por Moreno para a compreensão da ação sociodramática. A matriz se fazia representar pelo conflito explosivo existente, alimentado pela conserva cultural que se desenvolveu ao longo da existência da empresa e que representava seu *status nascendi*. O *locus* era, então, a empresa e todos os condicionantes que deram origem e desenvolveram a situação de conflito.

A pesquisadora sentiu que já havia se dado espontaneamente o processo de aquecimento e que, portanto, os protagonistas grupais estavam prontos para o tema do grupo – a raiva contida e o medo da explosão. Diante disso, foi estimulada a continuidade da discussão, paralisada em função da reação dos demais sócios e da expectativa da reação da pesquisadora e do ego auxiliar.

Estimulados para entrar na ação dramática, suas vozes voltaram a alterar-se e ressurgiram as acusações mútuas. A pesquisadora conduzia, de forma que não falassem ao mesmo tempo. Apesar de extremamente alterados, fazia-se necessário garantir que cada um pudesse esperar que o outro terminasse suas colocações. Além disso, quando havia não entendimento ou má interpretação das falas, por parte dos interlocutores, ela intervinha, funcionando como ‘ponto’ da cena, recuperando o sentido do que estava sendo dito por cada um deles e procurando esclarecer alguns aspectos técnico-institucionais que estavam sendo discutidos.

A partir de um determinado momento, suas vozes foram, espontaneamente, adquirindo uma tonalidade mais próxima da conversa e mais distante da briga. Dadas as circunstâncias, ainda não havia clima para exercitar a inversão de papéis, no seu sentido pleno: cada um representando ou vivenciando o papel do outro. A pesquisadora sentia, entretanto, que precisava levá-los a alcançar uma maior compreensão sobre o posicionamento do outro, e vice-versa, naquela situação. A pesquisadora estimulou-os, então, a se colocarem um no lugar do outro, utilizando-se de questionamentos do tipo: “se você estivesse no lugar dele, o que teria feito”?

Como a reunião não havia sido preparada com a finalidade sociodramática, alguns requisitos do sociodrama ficaram um pouco modificados, como, por exemplo, a reação do público. Quando começou a dramatização real, a pesquisadora percebeu que o público queria e iria se beneficiar dela. Mas, como ocorreu tudo de

surpresa, ficaram inicialmente aturdidos. Este tipo de situação ocorre porque os participantes não estavam todos no mesmo estágio de aquecimento da protagonista. Suas expressões demonstravam medo, surpresa e ansiosa expectativa em relação a como aquilo tudo evoluiria. Logo nos primeiros momentos, o ego auxiliar começou a explicar-lhes o que estava ocorrendo, em termos metodológicos e emocionais. Durante algum tempo, eles prestaram muita atenção à cena. Aos poucos, foi sendo observada uma postura mais relaxada por parte de todos eles. Começaram a demonstrar segurança na atuação da pesquisadora e do ego auxiliar.

Acredita-se necessário, aqui, realizar pequeno resumo da situação-problema, protagonizada por Psi, antes mesmo do início da reunião: Psi, após receber o relatório de caixa<sup>1</sup> do mês imediatamente anterior havia feito três tentativas de marcar uma reunião, para receber explicações do diretor financeiro. Essas tentativas de reuniões, na verdade, eram solicitações à secretária geral da empresa. Entretanto, quando ela começava tentar a marcar a reunião e, antes mesmo de falar com o diretor financeiro, alguns aceitavam e outros não se mostravam disponíveis; na realidade não queriam se reunir para enfrentar os constantes insultos e brigas, já considerados corriqueiros e, depois, conforme depoimentos, a sensação de inutilidade daquilo tudo. Como a explicação dada pela secretária não era clara, Psi acreditou que o diretor financeiro não queria explicar o que estava havendo com as finanças da empresa. Uniu-se ao Alfa e preparou a carta que se transformaria em uma interpelação extrajudicial para que, afinal, o diretor se explicasse. O diretor financeiro ficou

---

<sup>1</sup> Tratava-se de um relatório que considerava única e exclusivamente as entradas e saídas de Caixa. Esse relatório dava a impressão de que havia uma dívida no valor aproximada de um milhão de reais. Entretanto, aquele demonstrativo não explicitava a realidade, uma vez que se tratava do capital de giro e que este estava, como verificado depois, tranquilamente financiado.

muito zangado e explosivo com as acusações de Psi. Ele, além de tímido, não sabia explicar muito bem aqueles números. Não conseguia dizer que havia recebimentos vencíveis à curto prazo e outras considerações sobre aqueles números. Além disso, ele parecia querer que os sócios achassem que não havia dinheiro para pagar uma gratificação de Natal, que é de praxe receberem. Havia, também, certo sentimento de vingança, pois o diretor afirmava que Psi havia deixado uma dívida muito grande em função de obras que ela havia iniciado, há cerca de 9 meses, quando era ele assumiu o mandato tampão de diretor-financeiro. Os demais sócios, com exceção do Alfa, não haviam concordado com essas obras; Psi as realizara, então, sem considerar a opinião deles. Como Psi havia adoecido, Gama – o atual diretor – assumiu para um mandato tampão até a reeleição e paralisou todas as obras, dizendo que a empresa não tinha dinheiro para isso e que Psi havia deixado uma dívida de 500 mil. Psi, por sua vez, dizia que havia deixado um superávit de 500 mil.

Após todas as explicações ao longo dessa cena, as acusações cessaram. As vozes já não estavam mais alteradas. Eles já conversavam, tendo, inclusive, um afirmado verbalmente sua confiança na honestidade do outro e vice-versa. Os demais se achegaram. Um pequeno partilhamento foi realizado, então, pela pesquisadora. Desta experiência dramática orientada ficou claro para todos que eles poderiam, em ambiente controlado, discutir, até se alterar, mas que isso não necessariamente terminaria em raivas, ódios e malquerência. Ou seja, naquela reunião, embora a cena fosse repetitiva das demais – acusações, brigas e gritos – o final poderia ser de entendimento, de conversa e de negociação.

A reunião terminou com o diretor-financeiro, que também deveria atuar na área comercial, pedindo ajuda a Psi para auxiliá-lo na área comercial, pois ela “tinha perfil melhor que ele para isso”. Ao término da reunião, a pesquisadora perguntou aos participantes como estavam saindo daquele encontro. Todos afirmaram estarem cansados, exaustos, mas aliviados e relaxados. A evolução da situação de conflito entre Psi e Gama até uma situação de equilíbrio, impactou fortemente os outros membros do grupo, modificando seu estado de ânimo. À esse fenômeno social, que ocorre nas dramatizações espontâneas, envolvendo tanto o grupo ou díade protagonista como a platéia, Moreno deu o nome de catarse de integração.

#### **4.2.3 Primeiro encontro**

O primeiro encontro foi programado e ocorreu objetivando representar e permitir a atuação do grupo na segunda fase da matriz de identidade social do grupo. Trata-se da fase na qual as pessoas devem falar e ouvir sobre si mesmas e sobre os outros.

Apenas dois sócios – Alfa e Psi – chegaram antes da hora marcada. Todos os demais se atrasaram. Todos presentes, o encontro se iniciou com a pesquisadora explicando logicamente como transcorreria (tempo, temas, etc.). Em seguida, pediu que eles entregassem o dever de casa e nem todos haviam feito. A pesquisadora, então, pediu que o fizessem e entregassem. Eles o fizeram relutando, da mesma forma como relutam em estar juntos e em se comprometerem com cada um dos outros na condução da empresa. Para tirar do ‘estranhamento’, foi pedido que cada um escolhesse uma figura que representasse seus sentimentos no momento. Todos escolheram e falaram de seus sentimentos. Alguns trouxeram sua esperança no trabalho; outros, sua descrença; outros, as dificuldades, a possibilidade de explosão

e os esforços necessários. Alfa falou, demonstrando decepção, desilusão e, ao mesmo tempo, desejo de que tudo mudasse, de que eles pudessem se entender. Disse ele: “Cansado. Todos conversam, mas ninguém se gosta, ninguém tem amizade ou se relaciona fora daqui”.

Imediatamente, Epsilon, amedrontado com o ar de desilusão do Alfa, manifesta-se, dizendo: “Discordo de você, Alfa, isso não é verdade. Tem aqui a minha comadre, Ômega, que eu amo. Na verdade, eu gosto de todos, eu gosto **até de você**”. Alfa, visivelmente alterado e magoado, retruca: “Até de você, por quê? Quer dizer que você gosta **até de mim**?” Epsilon também ficou alterado, ofendido. Nesse ponto, a pesquisadora procurou perceber se havia surgido uma possibilidade de dramatização. Ou seja, se aquele – gostar ou não – era o tema do grupo no momento. Percebeu, entretanto, que não era possível levar aquela cena à dramatização, ainda, em função da sensibilidade e do medo que todos demonstraram; percebeu, também, que deveria voltar a essa cena em um encontro próximo, quando se manifestasse o clima e de forma mais controlada.

A atividade seguinte buscava levá-los a trabalhar a possibilidade de um futuro juntos, como em uma equipe, com objetivos comuns e sinergia. Através de colagem e com as figuras disponibilizadas, eles construíram juntos um jornal, com a data do final de nosso trabalho. Nele, colocaram **as notícias que gostariam de contar sobre a empresa, então**. O clima foi bastante movimentado, mas a tarefa em si foi feita de forma desintegrada e individual. Não havia nenhum sinal de movimento grupal. Iam colando as suas figuras e dando, cada um, a sua notícia. Era um jornal sem uma linha editorial, onde cada jornalista deu uma notícia, mas não houve uma notícia do grupo. Embora a consciência da individualização na realização da tarefa

não tenha vindo à tona quando da realização do partilhamento, alguns deles manifestaram a alegria de verificar que podiam “brincar” juntos, sem brigar.

A atividade seguinte também se valeu de objetos intermediários com a finalidade de que falassem sobre suas respectivas visões (presentes) e desejos (futuros) sobre a empresa. Foi pedido que cada um escolhesse um país que pudesse representar o momento pelo qual a empresa estava atravessando. Foi solicitado também que registrassem as principais características do país que justificavam essa escolha. Em seguida deveriam escolher um país que pudesse representar a empresa do jeito que cada um gostaria que ela se tornasse no futuro. Nas duas situações, eles deveriam escrever sobre o país de forma a responder: Como é o povo de lá? E a comida? A organização? A paisagem? A cultura?

No partilhamento da tarefa verificou-se que, quanto ao país que representava a empresa no seu momento atual, com apenas uma exceção, a França (tradição, valoriza as pessoas, garra, orgulho), todos escolheram países problemáticos – Rússia, Índia, Haiti, Iraque e, três dos sócios, o Brasil. Sobre cada país relatam aspectos semelhantes a problemas que percebem e que os incomodam na empresa, com expressões do tipo: “poder comunista, ditatorial”; “sem diretriz”; “cada um puxa para um lado”; “o todo parece bom, mas dentro está podre”; “diferenças sociais enormes”; “superpopulação”; “sem planejamento”; “pobreza absoluta”; “o povo é grosseiro”; “não se organizam”; “um monte de crioulo, rato e barata”; “conflitos e desorganização”; “violência, agressão e fanatismo”.

Os países que gostariam que a empresa espelhasse no futuro foram: Austrália, Itália, Japão, China, Portugal, EUA, Bélgica e Shangri-lá (“que não existe de verdade”). Escolheram características como: “novo”; “sem conflitos”; “sem ânsia de dominação”; “tem qualidade”; “sem manifestação de poder e sim de amor”;

“trabalhando dia e noite”; “união no progresso”; “conseguindo se desenvolver”; “determinação e organização”; “não briga, dá conta de si mesmo”; “facilidade para resolver problema, objetividade”; “retorno”; “respeito de um pelo outro”; “cidadania, modernismo e luxo”, tendo quatro dos sócios colocado, em suas escolhas, a manifestação de que o “país é pequeno”, como uma qualidade que gostaria que a empresa continuasse tendo.

A compreensão que surgiu, no partilhamento, disse respeito à concordância do momento atual difícil e conflituoso da empresa. No entanto, com relação ao futuro, dois deles são enfáticos sobre a necessidade de fazer a empresa crescer e quatro deles insistem em mantê-la pequena. De qualquer forma, ainda demonstraram muita confusão em relação ao que eles realmente desejariam mudar em si mesmos para conseguir mudar a empresa, seja no sentido de aprender a administrá-la, seja no sentido de se abrirem para a busca de consenso.

A sensação final, relatada na despedida desse encontro, foi de esperança de melhora.

#### **4.2.4 Segundo encontro**

Esse encontro foi programado e ocorreu de forma a trabalhar e ultrapassar a terceira fase de desenvolvimento da matriz de identidade social do grupo. Nela, as reações das pessoas são de auto-concentração e desprezo pelos outros. Elas resistem aos outros e às normas e regras estabelecidas. Ainda é necessário que as pessoas falem de si, além de escutarem os outros falando delas, também.

Assim se deu. Confirmando a resistência, todos se atrasaram. O início se deu 40 minutos após a hora marcada, ainda sem a presença de um deles que estava a caminho. A pesquisadora abordou, então, na ‘retirada do caos’, o atraso como falta

de comprometimento com o trabalho e com a empresa. Relembrou-lhes que, caso a empresa continuasse a não funcionar bem, o mercado a excluiria e o patrimônio pessoal de cada um deles seria atingido. Colocou com clareza que, se quisessem continuar com a falta de comprometimento, o trabalho seria interrompido imediatamente. Diante disso, eles reafirmaram seu compromisso.

Na 'retirada do estranhamento', cada um falou de seu estado de ânimo, de seus sentimentos. Quase todos se colocam como esperançosos com os resultados do trabalho, sendo que um deles já havia começado a notar algum tipo de diferença no relacionamento deles. Um dos sócios disse "que a empresa caminha sozinha, sem eles, porque é muito boa". Outro disse continuar acreditando que eles não conseguiriam se dar uma oportunidade de melhoria. Epsilon, em sua resistência mais profunda, questionou o trabalho que estava sendo realizado. Ele queria um trabalho de organização da empresa e não aquele que se estava desenvolvendo. Disse: "Esse trabalho é para atuar. É para a gente se organizar e para que ninguém atrapalhe o outro. ... Criando um canal, precisamos de um objetivo concreto. Ainda é raiva. Precisa é administração".

Perguntados sobre o "dever de casa" solicitado no último encontro, ninguém havia feito. Confirmava-se, desta forma, a falta de compromisso; falta de compromisso essa que todos indicaram, nas entrevistas individuais, como desgastante. Mas, ali, perguntados se não se incomodavam com isso, somente dois deles disseram sentir-se incomodados. Havia, entre eles, uma falsa tolerância, um pacto de não cobrança direta dos compromissos assumidos e não cumpridos, o que foi explicitado pela pesquisadora.

Foi pedido, então, que fizessem o "dever de casa" naquele momento, repetindo a tarefa: deveriam escrever sobre três esportes que gostariam de ter se

dedicado, se tivessem podido; e três outros que não fariam de jeito nenhum. Para cada esporte citado deveriam dizer o porquê da escolha. Todos se dedicam a fazer o exercício. Quando terminaram, o que cada um falava era escrito no quadro branco e comentado por todos.

No partilhamento, foram comentadas as afinidades e diferenças e o que se podia perceber de cada um em função de suas escolhas. Por exemplo, em função da escolha do esporte que Teta fez porque gostava, pôde-se perceber que ela dava valor ao prazer de fazer as coisas rotineiras, de um lado e, de outro gostava de variedade, de ter muitos interesses. Teta confirmou. É perguntado aos outros se eles conheciam esses detalhes da forma de ser da Teta. E, assim, conversaram sobre os valores que cada um revelou ao fazer o exercício. Em um dado momento, alguém falou sobre individualismo. Epsilon explicou o que é individualismo, confundindo-o com autoritarismo. Cada um colocou sua opinião, sendo que uma delas foi: “no individualismo não há conflito e no autoritarismo, há”. Começaram a conversar, de maneira tranqüila e espontânea, sobre conflito em geral e sobre o conflito que vivenciavam quando faziam suas reuniões de diretoria. A forma como estavam se comportando configurava-se completamente diferente de suas atitudes anteriores.

A pesquisadora percebeu, então, que deveria trazer à tona a cena não vivenciada no primeiro encontro, quando Epsilon havia dito para Alfa: “Eu gosto até de você”. E Alfa havia ficado muito magoado. Para trazer a cena, a pesquisadora decidiu que ela e o ego auxiliar deveriam representá-la dramaticamente, utilizando a técnica do ‘espelho’. E disse para todos: Vamos, agora, explicitar melhor uma cena de conflito. Ela e o ego auxiliar representaram a cena com as mesmas palavras, procurando trazer a emoção então aparente nos dois sócios. Todos reconheceram imediatamente a cena representada, desde as primeiras falas. Ficaram atentos e

curiosos sobre o desenrolar da cena. Estavam totalmente envolvidos no momento. Ficaram surpresos e estupefatos. O nível emocional se elevou sobremaneira.

Após a representação da cena, foi pedido a Epsilon e Alfa que se levantassem, ficassem frente a frente e continuassem aquela conversa. Alfa gostaria de perguntar alguma coisa a Epsilon e vice-versa? Alfa olhou para Epsilon e perguntou: “Por que você disse gosto **até de você?**” Epsilon respondeu: “Porque no dia da comemoração de cinco anos da empresa, nós estávamos num restaurante. Parecia que tudo era alegria. De repente, não sei por que, você se levantou, foi perto de mim e disse que não gostava de mim. Eu tinha bebido e até hoje não sei o que eu fiz pra você me dizer aquilo”. Epsilon, muito emocionado, continuava a falar para os outros sobre o dia em questão. Alfa disse, então, que não se lembra de nada disso. Que não guarda rancores. Lembrava-se da festa, de todos bêbados, mas não se lembrava do que houve. Psi diz que se lembra bem. Lembra-se de que, de repente, Alfa se levantou muito zangado da mesa e foi sentar em outra, levando o prato. Não sabia o que havia sido dito, mas sabia ter havido uma briga séria. Durante todo o tempo em que eles estão falando sobre isso, a pesquisadora, então agindo como ego auxiliar, utilizava-se da técnica do duplo com Alfa. Moldou seu corpo ao de Alfa e repetiu, em seu ouvido, palavras que reafirmavam seu gostar por Epsilon, apesar da decepção que teve com ele.

Após falarem tudo o que podiam sobre o que ocorreu, a pesquisadora perguntou a Alfa se ele gostaria de dizer alguma coisa a Epsilon, agora com o conhecimento mágoa de Epsilon existente há 15 anos. Alfa diz que sim. Gostaria de dizer que lamentava muito mesmo e que, na verdade, ele gostava do Epsilon. Afinal, foi ele – Alfa - quem, há 20 anos, se dedicou a convencer Epsilon a entrar para a

sociedade que seria formada. Epsilon e a esposa foram convidados a dormir em sua casa, pois havia ficado muito tarde para voltarem. Eles aceitaram... Há 20 anos!

Durante a cena entre eles, havia ficado claro para a pesquisadora e para o ego auxiliar que eles se lembravam sim do motivo da desavença, mas não queriam trazer à tona. Estavam se referindo ao que Alfa contou sobre o fato de um dos sócios ter contratado uma auditoria quando ele era diretor financeiro e que nenhum dos outros sócios, notadamente o Epsilon, o havia defendido.

É importante observar, aqui, o esclarecimento de uma das causas básicas da situação conflituosa com que os sócios têm convivido ao longo dos últimos 15 anos: um dos sócios demitiu o irmão de uma das sócias. Coincidentemente ou não, algum tempo depois essa sócia contratou uma auditoria para verificar as contas da empresa que, então, tinha como diretor-financeiro o sócio que havia demitido seu irmão. A auditoria contratada cometeu um erro e levantou a hipótese de haver diferenças a menor nas contas, da ordem de US\$ 150 mil. Isso foi levado à reunião de diretoria e nenhum dos outros sócios considerou a possibilidade de engano da auditoria. Nenhum deles reafirmou sua confiança na honestidade do diretor-financeiro. Isso pode ter ocorrido em função de acreditarem na auditoria ou por outros motivos. Por exemplo, Epsilon sempre foi muito ligado à sócia que contratou a auditoria. Alfa esperava ser defendido por Epsilon, pois afinal foi ele quem insistiu para que Epsilon fizesse parte da empresa. E, finalmente, em que pese o fato ter sido esclarecido e as suspeitas sobre Alfa anuladas, a mágoa e a decepção deste permaneceram profundamente arraigadas em sua emoção e, certamente, influenciando seu comportamento. Em nenhum momento, desde então, buscaram falar sobre o assunto de forma a esclarecer os sentimentos de cada um naquele episódio. Negaram-se toda e qualquer possibilidade de um comportamento

assertivo, buscando saída num comportamento agressivo de um lado – Alfa, e passivo de outro – Epsilon.

O fato de terem se permitido falar durante a cena, mesmo superficialmente sobre o assunto, contribuiu para melhorar seu relacionamento a partir dali. Pelo menos, pôde-se perceber que as tensões se arrefeceram sobremaneira. Em um trabalho mais demorado e aprofundado ter-se-ia que levá-los a reviver a cena com a abordagem de todos os aspectos envolvidos.

O final da dramatização culminou com o final do encontro. Todos foram estimulados a dizer, em uma palavra, como estavam se sentindo. A palavra ‘aliviado’ foi a mais pronunciada. Notou-se a existência de um estado mais alegre em todos os participantes.

#### **4.2.5 Terceiro encontro**

Esse encontro representa a quarta fase de desenvolvimento da matriz de identidade social. As pessoas já reduziram suas resistências maiores. Já aceitam vivenciar – compreender – o papel do outro, mas ainda não admitem que o outro possa vivenciar o seu papel.

Todos, com exceção de Beta, já estavam na sala quando a pesquisadora e o ego auxiliar chegaram. Perguntados como estavam, Epsilon disse que o clima melhorou e que já estavam conversando, sobretudo ele e Alfa, que até já brincam. Todos os demais afirmaram ter havido uma melhora, só o Beta é que era um problema, disseram eles. Ele não estava gostando do trabalho e falava isso alto pelos corredores, “é uma coisa infantil”. Disseram que ele não compareceria naquele dia, pois tinha ido fazer uma pequena intervenção cirúrgica na mão. Continuaram falando do Beta, sua agressividade, seus xingamentos nos corredores, etc.

A pesquisadora perguntou, então, se eles não achavam que o Beta era a representação, a síntese do grupo. Ou seja, sua agressividade não seria a representação da agressividade do grupo? Todos se surpreendem, refletiram e acabaram concordando. Cada um deles faz uma espécie de *mea culpa*. A pesquisadora colocou, então, a importância de que refletissem mais sobre suas respectivas agressividades – como ela aparece, como lidar com ela nos relacionamentos - do sentimento identificado quando percebem a agressividade dentro de si.

A partir daí, Delta e Psi ameaçaram iniciar uma discussão tensa. O tema começou a versar sobre a dificuldade de marcar os encontros e as reuniões de diretoria, pois, de acordo com Delta, Psi nunca tinha tempo disponível e desmarcava sua presença em cima da hora. Psi disse que ela sim estava se sentindo excluída, pois eles só marcavam reuniões para datas que ela realmente não poderia estar presente. Delta, então, começando a falar de mágoas passadas, lembrou que Psi havia ficado ausente da empresa durante muito tempo e que, quando voltou, não havia falado com ninguém. Que ela, Delta, havia assumido uma diretoria para ajudar Psi, mas que Psi não ligava para ela.

Nesse ponto, a pesquisadora perguntou se elas não gostariam de vivenciar alguma cena pela qual tinham passado na realidade e que, de alguma forma, havia deixado mágoas. Psi respondeu, enfaticamente, que não gostaria.

A pesquisadora disse que algumas coisas não se esclarecem, mas pode ser encontrado um contorno adequado que permita diferenciar o campo afetivo do campo profissional e conviver bem. Entretanto, era preciso identificar e diferenciar estes dois campos.

Aqui se revela mais um episódio que embasa a situação conflituosa encontrada entre eles. Assim como no caso de Alfa e Epsilon, as mágoas e decepções ficaram corroendo a possibilidade de um relacionamento saudável. Diferentemente da situação citada, entretanto, elas não quiseram explicitar um pouco mais tais sentimentos e esse fato, certamente, não contribuiu positivamente para seu relacionamento futuro. Novamente, defronta-se com a dificuldade de uma solução assertiva e parte-se para um comportamento agressivo e passivo, respectivamente.

Diante de tudo isso, a pesquisadora decidiu-se por propor uma atividade relaxante. Pediu que cada um escrevesse uma bula de remédio, contendo: nome do laboratório, nome do remédio, composição, indicação, posologia, efeitos colaterais e prazo de validade. Cada um deveria se ver como remédio para escrever a bula do que ele próprio era.

Após escreverem, começou a leitura e o partilhamento. Os trabalhos ficaram engraçados e criativos. Todos aplaudiram muito. Era um aplauso de endosso e agradecimento, como se o remédio representasse um desejo, votos, para a empresa. Apenas Epsilon não se entrosou. Fez um trabalho ruim e esteve nervoso todo o encontro, preocupado com a reação do Beta. Entretanto, a reação dos demais era de alegria. Mesmo quem não entendeu bem o exercício, aplaudiu muito os que haviam falado de harmonia, compreensão, etc.

A pesquisadora anunciou, então, a próxima atividade do encontro. Esta seria mais voltada para testar a capacidade atual dos sócios no sentido de entrosamento, de integração. Tratava-se de separá-los em duplas e cada dupla tinha que desenhar uma parte de um corpo humano – cabeça, tronco, membros inferiores e membros superiores. Cada dupla foi para um lugar diferente, para receber as instruções e

realizar a atividade. Eles não sabiam que o desenho final seria um corpo humano. Uma dupla não sabia o que a outra estava desenhando. Psi e Alfa ficaram juntos para desenhar o tronco. Ômega e Epsilon deviam desenhar os braços; Delta e Gama assumiram o desenho das pernas e Teta, o desenho da cabeça. Foi entregue a cada dupla uma folha de papel A4, sem qualquer indicação sobre o tamanho que cada parte teria.

Ao final do exercício, foi-lhes dito que deveriam recortar suas respectivas partes. Quando se uniram de novo, na sala dos trabalhos, tiveram que colar suas partes num só papel e formar um desenho de um ser humano. Ao juntar as partes do desenho, ficaram impressionados, pois as proporções combinavam quase que 100 %. Apenas a cabeça que Teta desenhava era muito grande, mas o pescoço se encaixa e ela não chega a destoar. Delta, entretanto, insistiu muito que a cabeça tinha ficado desproporcional. Psi tentou amenizar, dizendo que ficou interessante e não destoava. Mas Delta não queria uma “cabeçona” daquelas. Teta permaneceu em silêncio.

Finalmente, foi recolhido o “dever de casa” que consistiu na escrita conjunta de uma “historinha”, da seguinte forma: foi sorteada entre os participantes uma seqüência de nomes. O primeiro deles deveria iniciar uma história, com uma ou duas frases e passar esse começo de história para o segundo da seqüência sorteada. Este deveria continuar a história, seguindo o mesmo procedimento, até que todos os sócios tivessem dado sua contribuição pessoal a história. A passagem de cada um para o outro poderia ser por escrito, por e-mail, verbalmente ou por ou por telefone. Foi feita a recomendação que cada um se certificasse de que o receptor tinha recebido integralmente as palavras do emissor.

Diferentemente dos trabalhos anteriores, todos haviam feito esse, que foi, então, lido pelo ego auxiliar, direto, sem identificação de quem escreveu o quê. Durante a leitura, todos foram fazendo comentários de agradável surpresa, pois as frases se encaixam e forma-se realmente uma historinha bem coerente.

Perguntados como se sentiam, manifestaram-se animados e alegres, com exceção de Epsilon, tenso e nervoso, ainda por influência da reação de Beta ao trabalho em andamento.

Para grata surpresa da pesquisadora e do ego auxiliar eles haviam levado um filme para verem no DVD da empresa, juntos, uma vez que aquele dia era feriado.

#### **4.2.6 Quarto encontro**

Esse encontro foi programado e ocorreu de forma a trabalhar e ultrapassar a quinta fase de desenvolvimento da matriz de identidade social do grupo. É a fase da inversão de papéis, na qual as pessoas / grupo já podem atingir níveis mais elevados de compreensão um do outro.

Todos chegaram pontualmente, com exceção de Beta. Ao querer saber porque ele ainda não havia chegado, a pesquisadora recebeu a informação de que ele não havia sido avisado sobre a data do encontro, pois afirmara não querer continuar participando. A pesquisadora pediu que ele fosse, pelo menos, informado de que o encontro estava ocorrendo e que estava sendo esperado. Pouco tempo depois ele chegou alegre e gracejando sobre a pequena intervenção cirúrgica que havia sofrido.

Perguntados sobre como estão se sentindo, Epsilon disse estar menos ansioso, com mais energia e esperança de que aconteçam coisas mais consistentes, referindo-se ao trabalho organizacional que quer que seja feito. O grupo riu e disse

para ele segurar sua ansiedade, para aguardar o término dos seis encontros programados. Com exceção de Teta, que continuava na mesma tecla da “descrença e do desânimo”, os demais afirmaram estar animados com o desenvolvimento dos trabalhos.

No encontro anterior, a pesquisadora havia solicitado que eles levantassem e refletissem sobre os conceitos e significados das palavras ‘dependência’, ‘independência’ e ‘interdependência’. O tema veio à discussão, falando-se da importância que a compreensão dos termos tem para o dia-a-dia profissional deles. Todos se manifestaram, perguntando, colocando, opinando, etc., numa discussão rica de compreensões e *insights*.

A atividade seguinte teve o objetivo de colocar cada um deles falando de si e ouvindo sobre si a opinião de seus colegas. Para isso, cada um deles deveria escolher um dos desenhos oferecidos, representando os componentes de uma árvore: raiz, tronco e folha. Após as escolhas, o ego auxiliar expôs sobre a importância da representação da árvore para a vida, bem como de cada um daqueles componentes para a sobrevivência da árvore. Estava-se, desta forma, iniciando a metáfora da árvore-empresa, como uma visão empresarial sistêmica preliminar. A conscientização dos sócios de que cada componente-pessoa tinha uma função vital para a árvore-empresa e que essas funções eram diferenciadas das demais foi imediata.

Foram solicitados a escrever seus nomes nos desenhos escolhidos. Do outro lado do desenho, cada um escreveu a mais importante qualidade que cada um julgava ter. No partilhar, responderam as seguintes perguntas: (a) Em que momentos essa qualidade é mais presente na sua vida?; (b) Desde quando você se lembra que tem esta qualidade?; e (c) O que esta qualidade tem trazido para você?

Imediatamente após as respostas, cada um deles passou a ouvir as respostas dos demais sócios à seguinte pergunta: Você já usufruiu, profissionalmente, dessa qualidade do colega, como e quando?

Na grande maioria dos casos, cada um deles trouxe à memória momentos de luta e união de um com o outro; momentos bons e fortes foram lembrados; momentos de admiração recíproca foram relatados. O clima emocional atingiu níveis altos. Alguns se permitiram chorar com essas doces lembranças. Houve, também, algumas leves colocações de críticas e desacordos.

O encontro terminou dessa forma.

#### 4.2.7 Quinto encontro

Esse encontro foi programado e ocorreu de forma reforçar a fase de inversão de papéis da matriz de identidade social do grupo, para que os sócios pudessem aprofundar os níveis de entendimento e compreensão um sobre o outro.

Em função de problemas de agenda disponível, havia se passado quase um mês entre o último e este encontro. Os sócios se manifestaram incomodados com isso e até ensaiavam algumas pequenas acusações recíprocas. Tudo isso conversado e superado, foi dado início ao encontro. Foram solicitados a refletir e escrever sobre seus sentimentos em relação ao estágio que se encontravam no que se referia ao trabalho em andamento. As manifestações resumidas vêm a seguir:

Gama	Precisamos continuar a vencer os obstáculos. Estou otimista, animado e confiante.
Delta	Já notei melhoras no relacionamento, mas espero mais.
Teta	Melhorou o relacionamento, mas melhorar o que precisa mesmo, ainda não. Estou descrente.
Ômega	Acho que a empresa não está preparada para as mudanças necessárias. Mas este trabalho está me abastecendo. Estou feliz.
Beta	Estas reuniões fizeram com que os sócios se reaproximassem em prol da empresa.
Epsilon	Estou esperançoso que o trabalho pode ser feito num nível administrativo também.
Alfa	Concordo com Epsilon. Precisamos ir da teoria à prática. O relacionamento está melhor.

	Tenho falado com Gama (que brinca dizendo que Alfa até lhe pediu dinheiro emprestado).
Psi	Cheguei muito desanimada. A presença da pesquisadora reverteu isto e agora estou disposta.

Para passar à atividade seguinte, a pesquisadora falou sobre o *feedback* como um potente instrumento de administração. Expôs sobre a necessidade e a importância de se desenvolver a capacidade de dar e receber *feedback* para prevenir e, mesmo, evitar conflitos do tipo que estavam vivenciando. Falou sobre a diferença entre o *feedback* informacional (a compreensão do conteúdo que está sendo comunicado) e o comportamental (as críticas construtivas) e sobre as regras básicas a serem seguidas a fim de que o feedback pudesse realmente ser efetivo.

Em seguida, solicitou ao ego auxiliar que lesse a seleção prévia que havia feito dos comentários elogiosos que cada um recebeu de *feedback* em todos os encontros até então. Após a leitura, a pesquisadora perguntou sobre suas lembranças em relação a esses comentários. Disseram que sim e até os contextualizaram, rememorando as situações e as palavras exatas.

O ego auxiliar comentou que era muito bom se lembrarem, até com detalhes, dos comentários elogiosos, mas era, também, muito importante que se lembrassem das críticas e do que precisava ser trabalhado e melhorado. Passou a ler a seleção prévia de comentários não elogiosos e críticos de uns sobre os outros, que apontavam erros e defeitos, levantados nos encontros anteriores.

Ao terminar a leitura, perguntou se havia lembrança daqueles comentários. Mostraram-se até surpresos, pois não se lembravam. Alguns perguntaram: “Tem certeza de que dissemos essas coisas”?

A pesquisadora explicou a questão da “resistência” e disse que o importante era ter consciência das resistências. Um deles disse que o fato de terem esquecido

foi um acaso. A pesquisadora observou que ninguém esqueceu dos elogios, mas todos se esqueceram das críticas e perguntou se ele não ficava pelo menos desconfiado de que não tinha sido um acaso. Ele concordou, cabisbaixo.

A pesquisadora falou sobre a zona de conforto, pois prestar atenção às críticas implica ter trabalho, desejar mudanças, perguntar em que se deve mudar. Todos começaram a falar ao mesmo tempo, impactados com o que havia sido dito. Mais uma vez, se iniciou uma longa discussão sobre a dificuldade de o outro se comprometer com a empresa, de ter agenda para realizar as reuniões. Houve uma clara fuga da assunção de suas próprias responsabilidades no processo. Reclamando, colocaram os problemas no fato de que a pesquisadora deveria estar trabalhando também os problemas administrativos com eles.

Foi-lhes lembrado de que, desde o início, a pesquisadora não se dispôs a trabalhar uma reorganização, mas sim orientá-los estrategicamente, após criarem um canal de comunicação, objetivo do trabalho em desenvolvimento. A orientação estratégica se direcionava mais a capacitá-los a buscar, no mercado, profissionais que pudessem trabalhar a reorganização.

De qualquer forma ficou claro que ainda não se permitiam receber *feedback* que não fosse claramente elogioso. A pesquisadora percebeu, também, que estavam com medo do próximo passo, pois aquele era o penúltimo encontro.

Acalmados pela pesquisadora, conseguiram marcar reuniões mensais regulares (todas as primeiras sextas-feiras de cada mês) de diretoria. Além disso, marcaram uma reunião semanal para tratar de aspectos operacionais da empresa. Consultaram a pesquisadora sobre a possibilidade de continuarem com sua presença nas reuniões de diretoria. A pesquisadora se comprometeu a pensar sobre o assunto.

Resolveram que, após o último encontro, iriam a um restaurante comemorar o trabalho e sua nova possibilidade de comunicação. Convidaram a pesquisadora e o ego auxiliar que, prontamente aceitaram. Assim terminou o quinto encontro.

#### **4.2.8 Sexto e último encontro**

O sexto encontro objetivou aprofundar o comprometimento dos sócios para a realização periódica de reuniões, nas quais eles pudessem estar traçando e decidindo os destinos da empresa.

O encontro foi iniciado com a pergunta de sempre: como estão se sentindo? Todos reafirmaram sua satisfação com o trabalho, mencionando sempre a necessidade de se trabalhar, agora, “o prático, o administrativo”. Um dos sócios mencionou, contente, o fato de ser a primeira reunião deles num sábado, em 23 anos.

Por ocasião do último encontro, havia sido solicitado que eles exercitassem o *feedback* – informacional e comportamental - entre eles durante o período entre os encontros.

Conforme iam lendo suas observações, ficava clara a dificuldade que tinham de perceber não só a importância do *feedback* para a melhoria da comunicação na empresa, como também não sabiam direito como se utilizar dele. Pareceu, ainda, um conceito remoto. Ainda precisavam se desenvolver muito em termos de seu relacionamento a fim de que pudessem introduzir o *feedback* em seu comportamento organizacional.

A atividade seguinte se relacionou à análise do “dever de casa” solicitado na última reunião, que consistia em desenhar uma planta da empresa, da forma como entendessem o que significaria essa planta. Na análise desta atividade, foi possível

explicitar a dificuldade que eles precisam superar para discutir e negociar alinhando suas perspectivas empresariais com os objetivos estratégicos.

O ego auxiliar expôs sobre a visão sistêmica empresarial e sobre a importância de que eles viessem a compreender essa visão para traçar suas estratégias. Depois da exposição, a pesquisadora solicitou que escrevessem qual o significado que davam aos termos: ‘negócio’, ‘empresa’, ‘estratégia’ e ‘dinheiro’ (havia sido notado que o termo dinheiro era uma espécie de tabu). Após a leitura de cada um, o ego auxiliar fez uma pequena exposição sobre os conceitos e sobre a necessidade de que discutissem mais sobre os temas.

Havia uma plena conscientização de que eles precisavam se desenvolver nos conceitos e técnicas de gestão. Por exemplo, não sabiam analisar um relatório financeiro, não sabiam avaliar um projeto de investimento, etc. A pesquisadora pediu sugestão de assuntos gerenciais que cada um deles gostaria de tratar, em primeiro lugar, na possível contratação de um trabalho de desenvolvimento gerencial. Eles ofereceram alguns aspectos que desejavam esclarecer. Houve uma votação e ficou decidido que o próximo passo seria dado através de uma proposta para a contratação de encontros que visassem a aprendizagem de “leitura” e entendimento dos relatórios econômico-financeiros da empresa, análise de investimentos, análise mercadológica, etc.

Assim terminou o encontro. Todos muito alegres e satisfeitos com o que tinha sido conseguido até então. Foram todos para o almoço de comemoração.

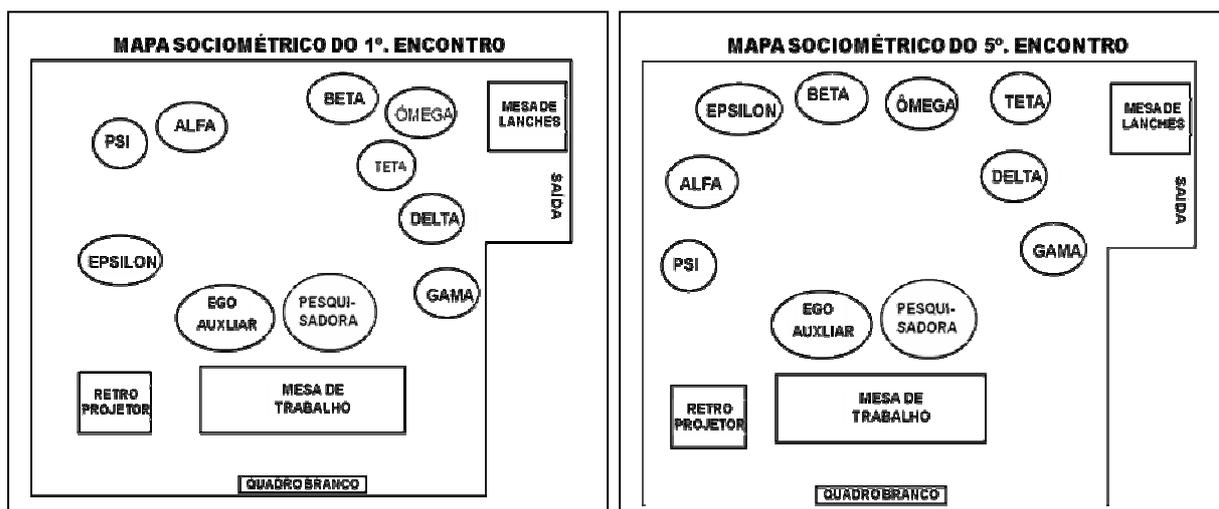
## **4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE SOCIOMÉTRICA**

Desde a análise das entrevistas haviam ficado claras as formações básicas dos grupos. Psi e Alfa são amigos, defendem-se mutuamente e comungam de idéias

gerenciais parecidas. Na grande divisão, Psi e Alfa se antagonizavam com os demais e vice-versa.

No que se refere às díades, a maioria dos sócios apontou para a inimizade entre Alfa e Gama. Os dois haviam exercido a diretoria financeira por várias ocasiões e, na gestão de um, o outro se afastava claramente da empresa e vice-versa. Também declarado por Alfa, este não gostava de Epsilon. Por sua vez, Epsilon demonstrava sua ligação clara com Ômega e seu grupo de escolha não era aquele formado por Psi e Gama. Nas decisões conflituosas, Epsilon apoiava os demais sócios em detrimento desses últimos. Ômega não gostava de Alfa e vice-versa. Psi não gostava de Delta e vice-versa.

Como os relacionamentos já estavam bem definidos, em termos de união e desunião, decidiu-se pela não realização de testes sociométricos. Procurou-se somente verificar a formação espontânea dos grupos durante os encontros, nos primeiro e último encontros, retratadas nos mapas a seguir:



Como pode ser observado através dos mapas, no primeiro encontro Psi e Alfa sentaram-se no canto esquerdo da sala e colocaram suas bolsas e malas nas

cadeiras ao seu lado, de forma a impedir que os outros as ocupassem. Epsilon buscou segurança no ego auxiliar, seu conhecido de fora da empresa. Por sua vez, os demais se colocaram bem juntos no lado esquerdo da sala.

Observando o mapa do penúltimo encontro, verifica-se praticamente a mesma formação, embora as pessoas tenham se sentado mais próximas umas das outras, de uma forma geral. A única alteração observada é a de Epsilon que, a partir do terceiro encontro passou a sentar-se repetidamente ao lado de Alfa, como pode ser visualizado no mapa do quinto encontro.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Desde o primeiro contato com os participantes deste estudo, o conflito societário revelou-se generalizado, intenso e profundo. Os sócios haviam se envolvido nesta situação, alimentada por pouco conteúdo real, porque não havia, na verdade, séria disputa por patrimônio, porém inflamada por suas lembranças, permanentemente requeentadas de mágoas, raivas, medos, incompreensões e vinganças.

Um aspecto cultural presente nas estruturas societárias, e que transparece neste trabalho, é a dificuldade que sócios empreendedores têm para perceber a importância causal do conflito na ineficiência administrativa e, mesmo, no insucesso empresarial. Esse fator é lugar comum no Brasil, principalmente em empresas com apenas dois sócios, e se reproduziu neste caso onde oito sócios têm igual participação. Trata-se de circunstância marcante e digna de registro, pois, mesmo tendo a percepção da magnitude desse conflito e do potencial explosivo de suas conseqüências, o grupo insistia resistindo na posição de não se permitir percebê-lo como gerador dos riscos crescentes que se acercavam da empresa. Ao contrário, preferiram atribuir as visíveis dificuldades de manutenção do ritmo empresarial e fraco desempenho mercadológico a uma reconhecida incapacidade administrativa, associada a modelos e sistemas gerenciais precários.

Existia, de longa data, a dificuldade de visualizar o conflito como a causa mais flagrante de seus problemas organizacionais. Geralmente, e em particular na empresa em estudo, essa dificuldade talvez esteja ligada a uma avaliação de que a dor da admissão de um fracasso emocional seja maior do que a dor da admissão de um fracasso técnico, no que se refere à gestão empresarial. Independentemente da causa que justificava essa postura, o fato foi utilizado como recurso de resistência à

participação nos trabalhos, por vários sócios, ao longo do processo desta pesquisa.

Nesse processo foi possível desvendar outro aspecto cultural contraditório, envolvendo valores, crenças e comportamentos do grupo, qual seja a contradição entre a postura de afirmação da ética e da honestidade de todos, simultaneamente a manifestações de desconfiança uns dos outros, demonstrando a dupla moral brasileira.

De qualquer forma, embora com lucros decrescentes, a empresa ainda não apresentava sinais de efetiva deterioração econômico-financeira. Esse é um aspecto interessante, considerando a situação conflituosa com que seus gestores têm convivido ao longo de todos esses anos, e se explica através da profundidade e da força do sonho inicial, experimentado por todos os sócios no momento da constituição da empresa. Esse sonho ainda está vívido em suas emoções, constituindo-se em força motriz para o comportamento empresarial.

A causa primordial da situação conflituosa ora estudada advém do reconhecido traço cultural brasileiro da não assertividade. O brasileiro é, normalmente, amistoso, sociável e gregário. Receia o sofrimento da solidão, pois receia perder a possibilidade de estar sempre cercado de amigos, inclusive nos negócios. Por isso, os sócios fugiram do comportamento assertivo; fugiram do conflito que, nas suas crenças, a assertividade poderia gerar. Para tal, assumiram uma postura passiva. Entretanto, nessa fuga pela passividade, acabaram se desviando para a agressividade e o conflito se exacerbou. A fuga da assertividade pode até garantir o desvio do conflito no curto prazo, mas irá sempre exacerbá-lo no longo prazo.

Seja no comportamento passivo ou no agressivo, os sócios não manifestaram espontaneidade em suas ações, nos termos preconizados pela teoria sociodramática. Essa circunstância, onde predominam a falta de assertividade e de espontaneidade, nos remete a uma observação conceitual digna de registro: existe uma analogia entre o conceito de assertividade e o da espontaneidade moreniana. Isso não quer dizer que todo comportamento assertivo seja, necessariamente, espontâneo. No entanto, em suas respectivas conceituações os dois termos apresentam a característica da adequação da resposta à situação a que respondem.

A metodologia utilizada – o sociodrama – mostrou-se pertinente na criação de um importante canal de comunicação para muitos sócios em conflito, com grau de intensidade elevado, onde não exista liderança formal ou informal estabelecida, como era o caso. A utilização dessa teoria para análise e condução dos trabalhos possibilitou trazer, para um campo relaxado, lúdico e controlado, as situações tensas vivenciadas. Os sócios permitiram-se trabalhar suas questões nos planos simbólico, fantástico e real. Tiveram, assim, a oportunidade de re-experimentar e reviver situações que lhes deixaram mágoas e, assim, conscientizá-las, tornando-as reais. A partir daí, passaram a experimentar uma nova forma de contato e de comunicação com o outro e consigo mesmos.

Sendo assim, uma das contribuições relevantes desta pesquisa é a utilização do sociodrama como mais uma alternativa à disposição das empresas para gerenciamento / equacionamento de problemas similares.

Como informa a própria questão de pesquisa, seu objeto era a verificação da pertinência de uma metodologia, no caso o sociodrama, na criação de condições preliminares para administração do conflito societário identificado. Na proposta de pesquisa ação apresentada aos sócios foi deixado claro que entre essas condições

destacava-se a necessidade de levar o grupo a instituir um canal de comunicação válido para que os objetivos e estratégias de ação pudessem ser discutidos e, eventualmente, consensadas, através de um diálogo racional. No prazo disponível para realização do trabalho, 6 encontros de 4 horas cada, não seria recomendável nem factível propor a identificação e compreensão das causas mais profundas do conflito societário. Não caberia tampouco acenar com a possibilidade de sua solução definitiva, com essa carga horária.

Não obstante a aplicação da metodologia, na direção do objetivo principal, permitiu aos sócios avançar alguns passos na direção da solução do conflito, na medida em que puderam perceber que:

- a) apesar de trabalharem juntos há quase 20 anos, existiam traços de personalidade, sonhos, desejos, virtudes, talentos, formas de expressão, inclinações artísticas e profissionais, preferências estéticas e de consumo que desconheciam uns em relação aos outros;
- b) na fundamentação do conflito vivenciado por todos, haviam componentes fantásticas hipertrofiadas por mágoa, raiva reprimida, desconfiança não testada e inflexibilidade de juízo;
- c) sob determinadas condições de controle e pacto, era possível adiar sentimentos de raiva, frustração, medo e inveja tendo em vista um interesse mais importante, como por exemplo, o patrimônio real que a empresa representava para cada um deles.

É importante mencionar, então, mencionar que, após serem submetidos à pesquisa-ação, os sócios não chegaram a eliminar os sentimentos que geraram a situação conflituosa. Lidar com emoções e sentimentos demanda paciência, dedicação e tempo cronológico. Constitui-se em um processo de aprendizado, de

revisão de hábitos arraigados, de revisão de posturas culturais envolvendo crenças antigas relacionadas à baixa auto-estima.

De qualquer forma, eles iniciaram o trabalho no estágio do *role taking* – a tomada de papéis - e evoluíram até o início do estágio do *role playing* – o jogo de papéis, quando começaram suas reuniões periódicas em prol da tomada de decisões empresariais. Nesse ponto, já reassumiram o *script* básico de seu papel profissional, demonstrando que o canal de comunicação aberto permitiu um novo estágio de possibilidade relacional.

Os resultados confirmaram a decisão de não ousar no aprofundamento sociodramático, no que se refere a dramatizar as cenas que deram origem aos conflitos dos sócios, mas em se concentrar na utilização de objetos intermediários, no desenvolvimento dos trabalhos. Esse é um cuidado que se deve tomar quando se utilizam intervenções sociodramáticas em empresas. Deve-se iniciar a dramatização após um período preliminar de aceitação da metodologia e de aprofundamento da confiança dos participantes nos facilitadores do processo.

Destaca-se, ainda, a constatação de que a abordagem qualitativa, por meio da pesquisa-ação, harmonizou-se com a metodologia sociodramática, quando utilizada para intervenção em situações de conflito interpessoal. A combinação da pesquisa-ação com as técnicas sociodramáticas conduziu todos os envolvidos - grupo e pesquisador - a níveis mais avançados de entendimento e compreensão das situações vivenciadas. Verificou-se que essas metodologias são sinérgicas, apesar de suas diferenças liminares. Essa sinergia, provavelmente, se dá em torno do que elas têm em comum e complementar. Neste sentido, tanto a pesquisa-ação quanto o sociodrama favorecem a simultaneidade da observação e da análise teórica em paralelo ao exercício prático da experiência ou dramatização. A pesquisa-ação

recomenda, ao mesmo tempo, a atenção ao processo teórico e às conseqüências das ações programadas segundo a teoria, na medida em que o pesquisador também está inserido na ação. Por isso, ela se adapta bem à teoria sociodramática, que preconiza a 'categoria do momento', na qual o tempo deixa de ter importância para a compreensão da cena dramática: o ontem, o hoje e o amanhã são simultâneos. A ação humana que se desenrola 'no momento' é de certa forma, uma conserva cultural sempre disponível para mudança, o que faculta a possibilidade pedagógica do aprendizado em sociodrama.

Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, principalmente na fase de análise das evidências, a pesquisadora sentiu falta de uma maior quantidade de pesquisas no estudo de conflitos societários.

Recomenda-se, então, que a academia se preocupe em fomentar estudos que privilegiem: a) o levantamento das relações diretas entre a tipologia de organização societária e as condições de sucesso e fracasso dessas empresas; b) o desenvolvimento de metodologias alternativas que estimulem os empreendedores, cujas iniciativas não tenham sido bem sucedidas, a explicitar os aspectos relacionais entre os sócios que vivenciaram fracasso; c) o exame do conflito societário nas organizações de vários sócios, com igual participação societária em contexto dos setores primário ou secundário da economia; d) estudos para comparar, no contexto da globalização, manifestações de conflito societário entre diferentes culturas nacionais.

## 6. REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações** – como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Thomson, 2002.

ADLER, P. S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (ed.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

ADLER, R. B.; TOWNE, N. **Comunicação interpessoal**, 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

AGUIAR, M. **O teatro terapêutico: escritos psicodramáticos**. Campinas, SP: Papirus, 1990.

BARBEJAT, M. E. R. P. **Relacionamento entre sócios em empresas de base tecnológica**, Tese de doutorado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEDELL, J.R. & LENNOX, S.S. **Handbook for communication and problem-solving skills training: A cognitive-behavioral approach**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

BERMUDEZ, J. G. R. **Introdução ao psicodrama**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

\_\_\_\_\_. **Núcleo do eu: leitura psicológica dos processos evolutivos fisiológicos**. São Paulo: Natura, 1978.

BLATNER, A.; BLATNER, A. **Uma visão global do psicodrama: fundamentos históricos, teóricos e práticos**. São Paulo: Ágora, 1996.

BOCK, A. M.B; FURTADO, O.; e TEIXEIRA, M.L.T., **Psicologias** – uma introdução ao estudo de psicologia, 13 ed., 2002, 11<sup>a</sup>. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2007.

BUSTOS, D. M. et col. **O psicodrama: aplicações da técnica psicodramática**. São Paulo: Summus, 1980.

\_\_\_\_\_. **Perigo... amor à vista! Drama e psicodrama de casais**. 2 ed. Tradução Norberto de Paula Lima. São Paulo: Aleph, 1990.

\_\_\_\_\_. **Novos rumos em psicodrama**. São Paulo: Ática, 1992.

\_\_\_\_\_. **Actualizaciones em psicodrama**. Buenos Aires: Momento, 1997.

\_\_\_\_\_. **Novas cenas para o psicodrama: o teste da mirada e outros temas**. Tradução Eliana Araújo N. do Vale. São Paulo: Ágora, 1999.

CHÉR, R. **O meu próprio negócio**. São Paulo: Negócio, 2002.

CLAYTON, M., A teoria de papéis e sua aplicação na prática clínica. In: HOLMES, P.; KARP, M.; WATSON, M. (org.) **O psicodrama após Moreno: inovações na teoria e na prática**. São Paulo: Ágora, 1998.

COLEMAN, D. How to achieve a productive partner. **Journal of Accountancy**, v. 175, n. 5, p. 113-118, 1992.

COLEMAN, R. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Belknap, 1990.

COLOGNESE, S. A., MÉLO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. In: Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998.

CUKIER, R. **Psicodrama bipessoal: sua técnica, seu terapeuta e seu paciente**. São Paulo: Ágora, 1992.

DIAS, V. R. C. S., **Análise psicodramática e teoria da programação cenestésica**. São Paulo: Ágora, 1994.

DIAZ, F. O. **Percepção social e cognição em situações de aprendizagem por conflito sócio-cognitivo**. Tese de Doutorado (Educação). Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2001.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: HARBRA, 1986.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto**, v. 5, 20 p., 2003.

FOX, J. **O essencial de Moreno: textos sobre psicodrama, terapia de grupo e espontaneidade**. São Paulo: Ágora, 2002.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação, **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, 2005.

FREUD, S. (1920) **Além do princípio do prazer**. In: **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, v. XVIII, 1984.

GAGE, D. **The partnership charter: how to start out right with your new business partnership (or fix the one you're in)**, Philadelphia: Basic Books, 2004.

GALBRAITH, J. K., **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GARRIDO MARTÍN, E. **Psicologia do encontro: J. L. Moreno**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 1996.

GERSICK, K. E. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S., Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 32. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995
- GONÇALVES, C. S.; WOLF, J. R.; ALMEIDA, W. C. **Lições de psicodrama** - introdução ao pensamento de J. L Moreno. São Paulo: Ágora, 1988..
- GRAICUNAS, V. A. Relationship in organization. In: GULICK, L. et al. **Papers on the science of administration**. New York: Institute of Public Administration, Columbia University Press, 2003.
- HAMPTON, D. R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária (EPU), 1991.
- HEIDER, F. **Psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- HODGSON, J., Thinking in your feet in negotiations. Londres: Pitman, 1996.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2003**, disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2003/cempre2003.pdf>, visitado em set./2008
- LEWIN, K., **Teoria dinâmica da personalidade**. São Paulo: Cultrix, 1975.
- \_\_\_\_\_. **Problemas de dinâmica de grupo**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.
- LIANG, C.-I.; DUNN, P. Love, life and family ties: couples' assessment of new venture creation and business development and family relationship, **Association for Small Business & Entrepreneurship Proceeding**, p. 41–62, 2003.
- MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 208-239.
- MARCH, J.; SIMON, H., **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Social skills and entrepreneurs' financial success: evidence that the ability to get along with others really matters. In: **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Research, 1998, p. 89–101.
- MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MENEGAZZO, C. M.; TOMASINI, M. A.; ZURETTI, M. M. e col. **Dicionário de psicodrama e sociodrama**. São Paulo: Ágora, 1995.

MORENO, J. L., **Psicoterapia de grupo e psicodrama**: introdução à teoria e à práxis. Tradução Dr. Antônio C. M. Cesarino Filho. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

\_\_\_\_\_, **Fundamentos do psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.

\_\_\_\_\_, **O teatro da espontaneidade**. São Paulo: Summus, 1984.

\_\_\_\_\_, **Quem sobreviverá?** fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Tradução Alessandra R de Faria, Denise L. Rodrigues e Márcia A. Kafuri. Goiânia: Dimensão, 1994. Volume II.

\_\_\_\_\_, **Psicodrama**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, F., **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

PERLS, F. S.; HEFFERLINE, R.; GOODMAN, P. **Gestalt-terapia**. São Paulo: Summus, 1998.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Westport, CT: Quorum, 1992.

\_\_\_\_\_. Toward a theory of managing organizational conflict. **The international Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E.; JABLONSKI, B. **Psicologia social**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SHELLENBERG, J. A. **Conflict resolution**: theory, research and practice. New York: State University of New York Press, 1996.

SCHMIDT, M. L. G. **A utilização do objeto intermediário no psicodrama organizacional**: modelos e resultados. *Psicol. Am. Lat.* [online]. nov. 2006, n. 8 [citado 18 Novembro 2007], p.0-0. Disponível na World Wide Web: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000400012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000400012&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1870-350X.

SEBRAE – Fatores condicionantes da taxa de mortalidade das MPE – 2004 – VOLUME II, disponível no site [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf), visitado em jan.2007.

SEBRAE - Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas, 1º. Semestre 2005, disponível no site <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das-mpe>, visitado em dez./2007.

SCOTT, R. W. **Organizations**: rational, natural and open systems. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SOEIRO, A. C. **Psicodrama e psicoterapia**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Ágora, 1995.

SROUR, H.R., **Ética empresarial**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STERNBERG, P.; GARCIA, A. **Sociodrama**: who's in your shoes. Westport, CT: Praeger, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOMPSON, G. H.; TOMPSON, H. B. Determinants of successful co-preneurship. 45th International Conference on Small Business (ICSB). Brisbane, Australia, June 7-10, 2000.

ULLMEN, J. B. **The human side of entrepreneurship**: an investigation into the interpersonal dimensions of partnering relationships between business cofounders. PhD dissertation (Organizational Behavior). University of California at Los Angeles – UCLA. Los Angeles, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WATSON, W. E.; PONTHEU, L. D.; CRITELLI, J. W. Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 5, p. 393-412, 1995.

\_\_\_\_\_ ; STEWART, W. H.; NIR, A. B. The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 145-164, 2003.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)