
O NÃO RECONHECIDO CONFLITO SOCIETÁRIO: UMA INTERVENÇÃO SOCIODRAMÁTICA

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Professor Adjunto III e Coordenador de Pesquisa do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE) da Universidade Estácio de Sá (UNESA)
E-mail: jasbfreitas@globo.com.br

Recebido em: 3/7/2009

Aprovado em: 15/8/2009

Heloisa Lessa Rodrigues Guenzburger

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Professora convidada de cursos de pós-graduação *lato sensu* da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade Católica de Petrópolis (UCP). Consultora
E-mail: gegcam@globo.com.br

RESUMO

Este trabalho apresenta um problema administrativo de caráter estratégico envolvendo um conflito entre oito sócios proprietários de uma média empresa prestadora de serviços, constituída na cidade do Rio de Janeiro, por meio do levantamento das circunstâncias que deram origem ao conflito, das investigações empreendidas e dos resultados alcançados com a intervenção feita. Tendo em vista a análise e a interpretação da situação conflituosa, dois temas abrangentes foram considerados centrais para a compreensão e o equacionamento do problema: (a) o referencial teórico sobre conflitos em organizações e (b) a fundamentação teórica do sociodrama e as técnicas sociodramáticas de intervenção. As referências teóricas sobre o tema “conflito” foram utilizadas para a elaboração do roteiro de uma entrevista semiestruturada, realizada individualmente com cada um dos sócios, que constituiu o primeiro momento do trabalho, a fim de observar como cada um deles percebia o conflito vivenciado. Essas referências foram tratadas segundo a perspectiva da análise do discurso e permitiram identificar categorias que deram maior precisão à configuração do problema. Com isso, em um segundo momento, técnicas de intervenção sociodramáticas foram aplicadas em reuniões com todos os sócios. Os resultados alcançados permitem concluir que o sociodrama é mais uma alternativa à disposição das pequenas e médias empresas para gerenciamento de conflito entre sócios.

Palavras-chave: Conflito, Sócios, Técnicas de Intervenção, Sociodrama.

UNAWARENESS OF CONFLICT AMONG PARTNERS: A SOCIODRAMATIC INTERVENTION

ABSTRACT

This article displays a key managerial problem, involving conflict among eight owners-partners of a medium-size service company located in Rio de Janeiro. It describes the search of the circumstances that brought about the conflict, the undertaken investigations, and the results of the intervention which was carried out. Taking into account the analysis and interpretation of the conflicting situation, two encompassing themes were considered as the key for understanding and solving the issue: a) the theoretical studies about conflicts within organizations; and b) the theoretical foundations of sociodrama and the sociodramatic intervention techniques. Theory on organizational conflict was used for designing the script of

a semi-structured interview, performed with each owner-partner, aiming at arousing individual perceptions on the conflict. These interviews were the first part of the fieldwork. Treating the evidences under the discourse analysis viewpoint, categories were identified and provided more accuracy for framing the issue. In a second phase, sociodramatic intervention techniques were applied in meetings with all the owners-partners. Results point out that sociodrama is a possible alternative at small and medium-sized companies' disposal for managing conflict among several owners.

Key words: Conflict, Partners, Intervention Techniques, Sociodrama.

EL CONFLICTO NO RECONOCIDO ENTRE LOS SOCIOS: UNA INTERVENCIÓN SOCIO-DRAMÁTICA

RESUMEN

El trabajo presenta un problema administrativo de carácter estratégico involucrando un conflicto entre ocho socios propietarios de una empresa mediana proveedora de servicios, ubicada en la ciudad de Rio de Janeiro, por medio del levantamiento de las circunstancias que dieron origen al conflicto, de las investigaciones emprendidas y de los resultados alcanzados con la intervención hecha. Teniendo en cuenta el análisis y la interpretación de la situación de conflicto, dos temas amplios fueran considerados centrales para la comprensión y la resolución del problema: a) las referencias teóricas sobre conflictos en las organizaciones; y b) la fundamentación teórica del sociodrama y las técnicas socio-dramáticas de intervención. Las referencias teóricas sobre el tema “conflicto” fueron utilizadas para elaborar el guión de una entrevista semiestructurada, realizada individualmente con cada uno de los socios, que se constituyó en un primer momento del trabajo, para conocer como cada uno de ellos percibía el conflicto vivido. Esas referencias fueron tratadas según la perspectiva del análisis del discurso y permitieron identificar categorías que dieran mayor precisión a la configuración del problema. Con eso, en un segundo momento, fueron aplicadas técnicas de intervención socio-dramáticas en reuniones con todos los socios. Los resultados alcanzados permiten apuntar que el sociodrama es más una alternativa disponible para las pequeñas y medianas empresas para la gestión de conflicto entre los socios.

Palabras-clave: Conflicto, Socios, Técnicas de Intervención, Sociodrama.

1. INTRODUÇÃO

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.

A complexidade e a ambiguidade advêm das características únicas de cada indivíduo. O próprio indivíduo, em si mesmo, de acordo com a teoria freudiana, tem seu psiquismo tripartite, constituído do id, ego e superego. Essas instâncias já sinalizam a existência de conflitos e desarmonias na relação do indivíduo consigo mesmo.

Não há maneira padronizada de lidar com o conflito. Pode-se destacar a importância de um diagnóstico para a elaboração de planos de ação que visem seu equacionamento por meio da compreensão de seus componentes, variáveis, natureza e formas de ocorrência.

Embora o conflito seja um fenômeno presente em todos os tipos de organizações humanas, a presente pesquisa focaliza o conflito em uma média empresa localizada no Rio de Janeiro. Assim, o objetivo desta pesquisa é descrever os resultados obtidos através de uma intervenção sociodramática em uma situação de conflito entre os oito sócios-gerentes da empresa, com participação igualitária de capital, 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 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 cuidam, simultaneamente, da gestão estratégica e operacional. O estatuto social prevê a existência de quatro diretorias, ocupadas por mandatos eletivos de 2 anos cada, mas não a existência do cargo de presidente ou de executivo-chefe.

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 revelam as alarmantes taxas de mortalidade das empresas desse segmento – cerca de metade delas morre com até dois anos de existência, e por volta de 60% morrem antes de completar quatro anos. Nessa pesquisa, 61,5% das causas citadas pelos empreendedores que fecharam suas portas referem-se à falta de capital de giro, impostos altos, falta de clientes, concorrência e baixo lucro. Ainda de acordo com dados do SEBRAE (2004), 56% das micro, pequenas e médias empresas são registradas com um ou mais sócios. No entanto, em nenhum momento as discordâncias ou conflitos entre os sócios aparecem como causa de mortalidade das empresas.

Rahim (2002), entre outros, tem se dedicado a propor quadros de referência teóricos e a desenvolver metodologias e processos capazes de transformar o conflito interpessoal em instrumento de crescimento e desenvolvimento empresarial. Um dos quadros de referência teóricos disponíveis envolve as técnicas do sociodrama, notadamente a matriz de identidade e o desenvolvimento da resposta espontânea, lançadas por Moreno (1983, 1997), e, ainda, a teoria dos papéis, do mesmo autor, complementada por Bustos (1980). Essas técnicas podem ser adequadas ao tratamento e gerenciamento dos conflitos de 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.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Conflito

O conflito é inerente ao ser humano, pois faz parte da história do seu desenvolvimento e de sua evolução. Existem estudos sobre conflitos desde a Grécia Antiga, mas somente a partir do século XX os estudos sistemáticos sobre o tema tiveram sua importância realçada. March e Simon (1981:160) reconhecem a variedade de empregos dados à palavra “conflito”, mas o definem 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 intraorganizacionais (entre organizações ou grupos). Para esses autores, quanto mais escassos forem os recursos, maior será a disparidade entre os anseios e a possibilidade de realização. Assim, as possibilidades de conflito aumentam em momentos de crise econômica e decrescem em períodos de bons negócios e resultados.

No que se refere às causas do conflito organizacional, 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. A ocorrência de um ciclo de frustrações, como consequência de má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, pode constituir forte fonte de conflito.

Além disso, convém salientar o vínculo entre aspectos culturais e conceitos que estão no âmago do comportamento individual em situações grupais, como é o caso da assertividade. Sobre ela, Srouf (2003:286) 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 essas crenças, observa-se que “a não assertividade nas relações interpessoais, reforçada pela prática da cooptação e pela troca de favores” (SROUR, 2003:250) constitui 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. No comportamento assertivo, as pessoas assumem posições que beneficiam ambas as partes, mediante 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. 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. 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 ele pode alcançar. Hodgson (1996) apresenta nove níveis para descrever os estágios que o conflito pode alcançar: nível 1: discussão – fase inicial da divergência, normalmente apresenta-se de forma objetiva e racional; nível 2: debate – a objetividade e a racionalidade começam a ser reduzidas e, em geral, as pessoas tentam enquadrar os interlocutores em padrões de comportamento que acreditam ser os corretos; nível 3: façanhas – fase da perda de confiança, quando o caminho escolhido pela outra parte não é confiável; nível 4: imagens fixas – englobam preconceitos e concepções relativas à parte adversária, a objetividade e a racionalidade são mínimas, as posições começam a se mostrar inflexíveis; 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”; 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.

2.2. Psicodrama e sociodrama

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, nas quais conduzia um tipo de representação teatral bastante diferenciado do teatro convencional da época. Ele o chamava de teatro da espontaneidade. Nessas sessões, os atores profissionais improvisavam suas falas, expressões e atitudes no palco. Cada um recebia, como instrução, apenas informações sobre 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 plateia as sensações, sentimentos, emoções e características do desempenho dos personagens participantes da cena.

A partir de vários depoimentos dos atores e da plateia, 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, 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).

Em suas discussões sobre papéis, Moreno se referia a um conglomerado (*cluster*) de papéis, culturalmente reconhecido e objeto de consenso social (STERNBERG; GARCIA, 2000). Ele também afirmou que cada papel era composto de dois componentes de origens diversas: um coletivo, isto é, compartilhado por todos, e um outro exclusivamente pessoal.

O componente coletivo é constituído daqueles aspectos comportamentais que fazem parte inalienável do papel. Por exemplo, o papel de professor retém algumas características de desempenho esperadas 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. Já o estilo único de cada professor se apresenta, 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 (STERNBERG; GARCIA, 2000). A partir dessa concepção original, além do psicodrama, destinado a tratar dos aspectos ligados ao componente pessoal desses papéis, Moreno criou o sociodrama, indicado para lidar com o componente coletivo e, portanto, social dos papéis.

2.2.1. Espontaneidade e criatividade

A noção de espontaneidade está relacionada à maneira pela 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. 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 possibilidade de exercício de arbítrio na escolha da ação e a capacidade intuitiva para fazer a melhor escolha, tendo em vista a adequação dessa ação numa situação conflituosa.

Moreno 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” (MORENO, 1974:58). 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” (MORENO, 1997:143). Chama de “fator e” ou “função e” a esse conjunto

de possibilidades e propriedades presentes no estado de espontaneidade.

Moreno observou também que, após fazerem 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; TOMASINI; ZURETTI, 1995:62). A conserva cultural pode ser vista como o resultado da ação criadora, ou seja, um produto, uma ideia, 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 como o são 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. Moreno reconhece, contudo, que a maior parte dos indivíduos valoriza mais as conservas culturais do que a espontaneidade, porque elas são a garantia da estabilidade, da identidade e da certeza sobre a existência pessoal e social. A preferência pela conserva relega a espontaneidade a um segundo plano na vida cotidiana. Em alguns casos extremos de desvalorização, a espontaneidade pode ser vista como algo inadequado e perigoso para as instituições vigentes. Essa 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.

O equilíbrio funcional da relação entre espontaneidade e conserva cultural cristalizada é uma das metas da teoria e da prática sociodramáticas.

2.2.2. Matriz de identidade, locus e status nascendi

Das investigações realizadas por Moreno, emergiu uma importante noção psicodramática conhecida como “categoria do momento”. O momento, para ele, acontece quando se dilui a linha

que divide o passado do futuro. É nesse 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 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 de onde Moreno se coloca e reconhecer os três pilares que vão 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, o ator dramático, bem 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 – a 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 nestes três pilares: *status nascendi*, *locus* e matriz de identidade.

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 sua superação. As ações espontâneas serão buscadas e tratadas por meio 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. Essa compreensão é a única garantia de que a aplicação das técnicas sociodramáticas será feita 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, para todos os componentes do grupo, de compreensão, *insight* e desenvolvimento dos papéis sociais.

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. Nessa fase, a criança depende totalmente dos cuidados de alguém que cumpra, por ela, todas as tarefas que permitem e asseguram sua sobrevivência. Ela se encontra no caos, sem qualquer possibilidade de distinguir, entender ou, mesmo, conscientizar-se de suas necessidades. Portanto, ela precisa ser alimentada, limpada, cuidada, aquecida, etc. Nesse caso, a mãe atua como se fosse um dublê de cinema; em razão dessa semelhança de papéis, Moreno chama essa fase de “estágio do duplo”. A criança precisa ter um duplo – dublê – para sobreviver. Moreno deu o nome de duplo à técnica criada para lidar com essa fase – ela é realizada durante o desenvolvimento de uma cena, paralelamente ao transcorrer desta. Bustos (1997:28) 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, 1997:112). Para melhor explicar esse estágio, Gonçalves, Wolf e Almeida (1988:61) dizem que “a criança concentra a atenção no outro, esquecendo-se de si mesma” e relatam 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 em sua percepção da própria identidade.

Na terceira fase, a criança faz o movimento contrário e 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, que foi chamado de “estágio do espelho”. A técnica desenvolvida para lidar com esse estágio é a do “espelho”, pois, de acordo com Gonçalves, Wolf e Almeida (1988:88), “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”. Dessa 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 compreensão da 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 os papéis – 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, na qual 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.

2.2.3. A teoria dos papéis

A teoria dos papéis representa uma das contribuições teóricas mais importantes para a análise e operacionalização de processos e técnicas dramáticas. Para Moreno (1997), o papel é a

maneira pela qual um indivíduo se comporta ou age, em resposta a uma situação que envolva seu relacionamento com outras pessoas, objetos, símbolos ou situações.

Moreno afirma que o conceito de papel vai muito além de um *script* social tacitamente reconhecido pelos membros de uma comunidade. “O papel é conhecido como o fator individual mais importante na determinação da atmosfera cultural da personalidade” (MORENO, 1974:56). Para cada uma das dimensões do eu, ou grupo de papéis, ele 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 a avaliação do desempenho de papéis é a identificação tanto daqueles papéis que permitem a espontaneidade e a criatividade, quanto da medida em que esses papéis facilitam ou dificultam os processos de mudança.

Moreno identifica três fases ou etapas subsequentes na interação das pessoas com seus papéis. À primeira fase chamou de tomada de papel (*role taking*), que representa 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 de jogo de papéis (*role playing*), já existe um grau maior de liberdade para fugir ao *script*. Finalmente, na terceira fase, chamada de criação de papéis (*role creating*), o indivíduo tem um grau de liberdade elevado para interpretar criativamente seus papéis, o que permite que sua espontaneidade natural flua.

2.2.4. O encontro psicodramático e sociodramático

Existe um conjunto de procedimentos estruturados que orientam a realização de uma sessão, constituído basicamente dos instrumentos e de suas respectivas funções, das etapas a serem galgadas e da utilização de técnicas dramáticas.

2.2.4.1. Os instrumentos e suas respectivas funções

Os procedimentos dramáticos incluem cinco elementos: o protagonista, a plateia ou 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; TOMASINI; ZURETTI, 1995:172). 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, 1970:21). O protagonista simboliza os sentimentos, anseios, incômodos e preocupações presentes no grupo e recebe deste autorização para representá-lo.

O segundo instrumento do psicodrama é a plateia, composta dos demais integrantes do grupo. A plateia assiste à 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 tornando-se ela mesma o protagonista coletivo” (GONÇALVES; WOLF; ALMEIDA, 1988). O terceiro elemento da cena dramática é o cenário. O cenário ou palco é um espaço real, uma vez 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. Nesse espaço cada objeto pode ser renomeado e redefinido. Ele pode vir a ser uma pessoa, um objeto fantástico, uma voz ou um sentimento. O cenário onde ocorre a cena dramática é percebido ao mesmo tempo como objetivo e como subjetivo. 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. O quinto instrumento do psicodrama é o diretor. De acordo com Moreno (1997), ele tem três funções: de produtor, de terapeuta principal e de analista social.

2.2.4.2. As etapas da sessão sociodramática

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. É a preparação do grupo e de seus participantes para entrarem 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. 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 (1970:26) 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 sociodramática 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, nesta etapa, técnicas apropriadas para estimular o protagonista a elaborar novas compreensões sobre a cena e liberar sua espontaneidade na solução dos dilemas. Finalmente, 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 propiciam o desenvolvimento individual e grupal.

2.2.4.3. As técnicas sociodramáticas

São inúmeras as técnicas utilizadas no psicodrama e no sociodrama. De acordo com Bustos (1997:17), “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 acima, no subitem relativo à matriz de identidade: duplo, espelho e inversão de papéis. Elas fundamentam todas as demais, que contêm, pelo menos, o princípio de alguma delas.

Entre as demais inúmeras técnicas existentes, é importante focar a utilização de objetos intermediários, poderoso recurso nas sessões sociodramáticas. 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 alguma faculdade humana, 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. Exemplificando, na fase de aquecimento específico 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) refere-se a 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.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa objetivou descrever a experiência de uma intervenção em uma situação conflituosa entre sócios empresariais; portanto, além da observação do desenrolar dos eventos, houve participação ativa no espaço social onde se desenrolaram as ações. Assim, procurou-se encontrar evidências qualitativas relevantes que pudessem descrever o evento em estudo. Com base nessas evidências, foram sugeridas interpretações das causas e origens dos problemas, bem como das dificuldades de entendimento sobre determinadas temáticas.

Dessa forma, a abordagem escolhida para a realização desta pesquisa foi a qualitativa, uma vez que esta permite ao pesquisador a compreensão das perspectivas de uma situação complexa a partir da visão dos atores envolvidos (GODOY, 1995). O interesse é verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, nos procedimentos ou nas interações.

A realização da pesquisa incluía, necessariamente, ações programadas, tendo em vista a mudança requerida, associadas à construção de conhecimentos sobre os amplos aspectos que definem a situação estudada. Nesse processo, as partes envolvidas precisavam desenvolver sua

compreensão da situação vivenciada, a fim de que a mudança pudesse ocorrer da forma desejada. O alcance dos objetivos ficou facilitado pela participação da pesquisadora, bem como dos agentes sociais foco desta investigação, tanto na realização das ações como na discussão dos problemas identificados. Além de qualitativa, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever como esse evento complexo foi compreendido e tratado.

A situação que motivou a presente pesquisa foi o pedido de um dos sócios da empresa em estudo. Preocupado com a situação da empresa, ele procurou ajuda com a proposta de que fossem empreendidas ações organizacionais que pudessem auxiliá-los a melhorar os processos de gestão, cujos poucos indicadores econômico-financeiros conhecidos pela área estratégica da empresa estavam em declínio. De acordo com seu relato, a situação de conflito era tal que os sócios não estavam se falando há algum tempo. Na verdade, não estavam se reunindo nem para eleger a diretoria, conforme estabelecido no estatuto social. 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 inicial de levantamento foi planejada e realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com cada um dos oito sócios-gerentes.

As entrevistas realizadas buscaram não somente levantar as evidências para a análise e o diagnóstico da situação, mas também identificar pontos de vista comuns ou convergentes; esses pontos de vista serviriam de base para uma proposta de ação que pudesse ter aceitação geral. A entrevista iniciava-se com o seguinte pedido: “Por favor, conte a história da empresa desde quando você nela ingressou”. A partir das respostas, procurava-se direcionar a entrevista para explicitar: a) as características da atuação de cada um deles na empresa; b) como eles se colocavam em relação à remuneração que recebem; c) de que forma percebiam a gestão da empresa; d) o relacionamento geral entre todos os sócios e entre o entrevistado e cada um dos demais; e) os problemas percebidos e a serem solucionados ou equacionados com a intervenção; f) a expectativa em relação à possibilidade de solução dos problemas. Em razão da intensidade do conflito em andamento entre os sócios, percebeu-se que 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. Dessa forma, foi planejado e realizado o seguinte roteiro: 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 seis encontros, com os oito sócios-gerentes em conjunto, para aprofundar a sua compreensão das causas percebidas do conflito e abrir um canal de comunicação por meio do qual os participantes pudessem discutir efetiva e abertamente os problemas da empresa. Para o tratamento e a análise das evidências coletadas foram utilizadas as técnicas sociodramáticas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Análise das entrevistas e diagnóstico para atuação

Evidenciaram-se duas fontes de conflito: objetivos incompatíveis e recompensas escassas. Os objetivos incompatíveis transpareceram quando dois dos sócios expressaram o desejo de realizar investimentos para o crescimento e desenvolvimento da empresa e acusaram outros de serem “pequenos” e, portanto, não terem a ambição de fazer a empresa crescer. Sobre o diretor-financeiro, um dos sócios disse: “Contenta-se com pouco e a empresa fica pequena”.

As recompensas escassas foram citadas por quase todos os sócios, inúmeras vezes, além do fato de a remuneração ser desproporcional à quantidade de trabalho maior que cada um acredita dedicar à empresa, em relação aos outros. Isso fica ainda mais claro na declaração do diretor financeiro sobre as recompensas escassas: “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 contribuíram para o estado conflituoso que os sócios, continuamente, mencionaram 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. Com relação aos posicionamentos dos sócios sobre essa proposta de níveis de intensidade de conflito, alguns deles apontaram os 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 de ameaças, também está presente na frase de um dos sócios: “Eu dou porrada nele”. Não foi possível identificar, nos depoimentos dos sócios, vestígios de ocorrência do nível 7, falta de humanidade, embora os níveis 8 e 9, ataques de nervos e ataques generalizados, estivessem 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” e “[...] deu uma briga danada por causa de um projeto que todos aceitaram, mas depois dois deles boicotaram”.

Conforme mencionado na Introdução, o eventual fracasso empresarial também tem sido pouco mencionado como consequência de discordâncias e conflitos entre os sócios. O que se encontram, na literatura em geral e no senso comum, são posições como as apresentadas pelos sócios da empresa, do tipo: “Precisamos organizar e desenvolver a gerência; assim acabaremos com os conflitos”. Isso pode ser evidenciado nas respostas dadas à pergunta sobre o entendimento de cada um dos sócios com relação à identificação do problema principal pelo qual estavam passando naquele momento: somente um deles citou o conflito.

Na fase de análise das entrevistas, questionou-se: como efetivar reorganizações ou estabelecer estratégias empresariais em uma situação onde os estrategistas não conseguem se relacionar com um mínimo de racionalidade e objetividade; não conseguem sequer conversar; trocam acusações pelos corredores da empresa; e envolvem os funcionários em suas divergências, suscitando 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 levou a crer que, neste caso, os problemas empresariais provinham dos conflitos e não o contrário. Portanto, a forma mais eficaz de buscar solução para os problemas da empresa seria pela tentativa de equacionamento e superação das posições conflituosas.

Uma das primeiras preocupações da pesquisa foi quanto à necessidade de despertar o interesse de todos os sócios. Para isso, foram procuradas evidências positivas que indicassem alguma área de convergência, na qual 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 em afirmações 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 foram: a) 75% deles ainda revelaram esperança de solução dos problemas e tinham, vívidos, os sonhos iniciais que os levaram a montar a empresa; b) 63% demonstraram grande orgulho de fazer parte da empresa; e c) 50% falaram de virtudes existentes nos outros sócios. As evidências coletadas sobre os sentimentos dos sócios em relação aos demais e à situação pela qual estavam passando demonstraram, por sua vez, que: a) todos citaram as incompreensões que havia entre eles; b) 75% deles falaram de falhas na comunicação e de falta de comprometimento entre eles e com a empresa; e c) mágoas, frustrações, decepções foram citadas por 63% deles, bem como o incômodo sentimento de que a empresa estava sendo administrada por feudos.

4.2. Análise dos encontros sociodramáticos realizados

O desenvolvimento dos trabalhos ocorreu como planejado, após a realização das entrevistas semiestruturadas, ou seja, houve uma reunião para apresentar e aprovar, com os sócios, o trabalho a ser realizado e 6 encontros sociodramáticos para possibilitar a abertura de um canal de comunicação que lhes permitisse retornar aos seus papéis de gestores e executivos da empresa.

Tanto a reunião quanto os seis encontros foram programados de acordo com as fases de desenvolvimento da matriz de identidade. Assim, a reunião correspondeu à primeira fase, na qual as pessoas ainda não sabem o que está para acontecer e reagem a esse desconhecimento de forma caótica. Elas precisam de um “duplo”, de uma pessoa que as oriente com informações e colocações claras e lógicas e que exerça as funções que, nesse momento, não estão podendo exercer. Dessa forma,

na mencionada reunião foram apresentadas as conclusões retiradas das entrevistas semiestruturadas e feitas as sugestões de ações para o desenvolvimento do trabalho. Assim foi feito.

Como era de esperar, houve na reunião uma reação caótica que precisou ser trabalhada: um dos sócios anunciou que estava preparando uma interpelação extrajudicial à diretoria financeira, buscando esclarecimentos sobre os resultados da empresa. Ao final da leitura da carta, os sócios se alteraram, as vozes se elevaram e as acusações de má gestão financeira de seus respectivos mandatos surgiram. Uma 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. Ali estava se configurando o que Moreno chamou de a “categoria do momento”, na qual deve ocorrer busca da ação espontânea, 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.

Os sócios foram, então, estimulados a continuar na ação dramática da explosão, e eles assim fizeram. Porque estavam extremamente alterados, foi necessário garantir que cada um esperasse o outro terminar suas observações. Além disso, quando havia falta de entendimento ou má interpretação das falas por parte dos interlocutores, a pesquisadora 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 certo momento, as vozes dos interlocutores foram, espontaneamente, adquirindo um tom mais próximo 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. Era preciso, entretanto, levá-los a alcançar uma maior compreensão do posicionamento do outro, e vice-versa, naquela situação. Foram estimulados, então, a se colocar um no lugar do outro, para responder a questionamentos do tipo: “se você estivesse no lugar dele, o que teria feito”? Após todas as explicações ao longo dessa cena, as acusações cessaram. Eles já conversavam, e dois deles

chegaram mesmo a afirmar a confiança de cada um na honestidade do outro.

Quanto aos demais sócios, 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, todos eles passaram a apresentar uma postura mais relaxada, começaram a demonstrar segurança na atuação da pesquisadora e do ego auxiliar e chegaram-se aos protagonistas. Uma pequena partilha foi realizada. Dessa experiência dramática orientada ficou claro para todos que eles poderiam, em ambiente controlado, discutir e até se alterar, sem que isso necessariamente significasse que tudo terminaria em raiva, ódio e malquerença. Ou seja, naquela reunião, embora a cena repetisse as demais – acusações, brigas e gritos –, o final poderia ser de entendimento, de conversa e de negociação.

O primeiro encontro foi programado e ocorreu com o objetivo de 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 sobre si mesmas.

Para evitar um clima de “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: “Todos conversam, mas ninguém se gosta, ninguém tem amizade ou se relaciona fora daqui”. Imediatamente, Épsilon, contrariado com o ar de desilusão do Alfa, manifestou-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, retrucou: “Até de você, por quê? Quer dizer que você gosta **até de mim**?”. Épsilon também ficou alterado, ofendido. Neste ponto, procurou-se perceber se havia surgido uma possibilidade de dramatização. Ou seja, se aquele “gostar ou não” era o tema do grupo no momento. Percebeu-se, entretanto, que não era possível levar aquela cena à dramatização, ainda em razão da sensibilidade e do medo que

todos demonstraram; percebeu-se, também, que se deveria voltar a essa cena em um encontro próximo, quando o clima fosse mais favorável e a situação estivesse mais controlada.

As atividades foram se desenvolvendo normalmente. Finalmente, foi solicitado aos sócios escolher um país que pudesse representar a empresa do jeito que cada um gostaria que ela fosse no futuro. No compartilhamento 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, referiram-se a aspectos semelhantes a problemas que percebiam e que os incomodavam 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”.

A compreensão que surgiu, no compartilhamento, disse respeito ao momento atual difícil e conflituoso da empresa. No entanto, com relação ao futuro, dois dos sócios foram enfáticos sobre a necessidade de fazer a empresa crescer e quatro deles insistiram em mantê-la pequena. De qualquer forma, todos demonstraram muita confusão sobre o que eles realmente desejariam mudar em si mesmos para conseguir mudar a empresa, seja no sentido de aprender a administrá-la, seja na perspectiva de se abrirem para a busca de consenso. A sensação final, relatada na despedida desse encontro, foi de esperança de melhora.

O segundo 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 autoconcentração 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 falar delas.

Na “retirada do estranhamento”, cada um falou de seu estado de ânimo, de seus sentimentos. Quase todos se colocaram como esperançosos com os resultados do trabalho, e um deles já havia

começado a notar algum tipo de diferença no relacionamento deles.

As atividades foram se desenvolvendo normalmente, buscando o conhecimento e a compreensão das diferenças individuais, até que se percebeu que deveria ser trazida à tona a cena não vivenciada no primeiro encontro, quando Épsilon havia dito a Alfa: “Eu gosto até de você”, e Alfa havia ficado muito magoado. Para trazer de volta a cena, a pesquisadora decidiu que ela e o ego auxiliar deveriam representá-la dramaticamente, utilizando a técnica do “espelho”. Explicou o que estava para acontecer. Os sócios ficaram atentos e curiosos sobre o desenrolar da cena. Estavam totalmente envolvidos no momento. O nível emocional se elevou sobremaneira.

Após a representação da cena, foi pedido a Épsilon e a Alfa que se levantassem, ficassem frente a frente e continuassem aquela conversa. Alfa gostaria de perguntar alguma coisa a Épsilon e vice-versa? Alfa olhou para Épsilon e perguntou: “Por que você disse gosto até de você?” Épsilon 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”. Épsilon, muito emocionado, continuava a falar aos outros sobre o dia em questão. Alfa disse, então, que não se lembrava de nada disso, que não guardava rancores.

Após falarem tudo o que podiam sobre o que ocorreu, foi perguntado a Alfa se ele gostaria de dizer alguma coisa a Épsilon, agora que conhecia a sua mágoa de 15 anos. Alfa disse que sim. Gostaria de dizer que lamentava muito mesmo e que, na verdade, ele gostava de Épsilon. O fato de terem se permitido falar durante a cena sobre o assunto, mesmo que superficialmente, contribuiu para melhorar seu relacionamento a partir daí. Pelo menos, pôde-se perceber que as tensões arrefeceram. 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.

O terceiro encontro representa a quarta fase de desenvolvimento da matriz de identidade social. As

peças já reduziram suas resistências maiores. Já aceitavam vivenciar – compreender – o papel do outro, mas ainda não admitem que o outro possa vivenciar o seu papel.

Embora houvesse resistência de dois dos sócios, um dos quais havia faltado, o encontro seguiu seu ritmo normal, conforme planejado. A atividade principal do encontro era conscientizá-los sobre suas possibilidades de trabalhar entrosados, integrados e complementando-se mutuamente.

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, a fim de 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 Épsilon 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 do 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 o desenho de um ser humano. Ao juntarem as partes do desenho ficaram impressionados, pois as proporções combinavam quase 100 %. Apenas a cabeça que Teta desenhava era maior que o desenho global, mas o pescoço se encaixava e ela não chegou a destoar.

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

O quarto 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/o grupo já podem atingir níveis mais elevados de compreensão umas das outras.

Após as atividades normais de aquecimento, a atividade principal tinha o objetivo de conscientizá-los da visão positiva que tinham de si mesmos e de cada um dos demais sócios. Para isso, eles deveriam escolher um dos desenhos oferecidos, representando os componentes de uma árvore: raiz, tronco e folha. Após as escolhas, o ego auxiliar expôs a importância da representação da árvore para a vida,

bem como de cada um daqueles componentes para a sobrevivência da árvore. Estava-se, dessa forma, utilizando-se da 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 de que essa função era diferenciada das demais foi imediata.

Pediu-se que os sócios escrevessem seus nomes nos desenhos escolhidos. Ao lado do desenho, escreveram a mais importante qualidade que julgavam ter. No partilhar, responderam as seguintes perguntas: (a) Em que momentos essa qualidade é mais presente na sua vida?; (b) Você tem esta qualidade desde quando?; 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?

A maioria deles trouxe à memória momentos de luta e união entre eles; momentos bons e fortes foram lembrados; momentos de admiração recíproca foram relatados. Embora tenham sido registradas algumas leves críticas e desacordos, o clima emocional atingiu níveis altos. Alguns se permitiram chorar com essas doces lembranças. O encontro terminou dessa forma.

O quinto encontro foi programado e ocorreu de forma que reforçasse 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 do outro.

Na atividade principal, o ego auxiliar leu a seleção prévia que havia feito dos comentários elogiosos que cada um recebeu de *feedback* em todos os encontros até então. Após a leitura, foi-lhes perguntado sobre suas lembranças desses comentários. Disseram que lembravam, sim, e até os contextualizaram, rememorando as situações e as palavras exatas. O ego auxiliar comentou que era muito bom eles 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 outros, que apontavam erros e defeitos levantados nos encontros anteriores. Ao terminar a leitura, perguntou se havia lembrança daqueles comentários. Os sócios mostraram-se

surpresos, pois não se lembravam. Alguns perguntaram: “Tem certeza de que dissemos essas coisas”? Foi explicada a questão da “resistência” e foi dito que o importante era ter consciência das resistências. Um deles disse que o fato de terem esquecido foi um acaso. Em resposta, observou-se que ninguém esqueceu os elogios, mas todos se esqueceram das críticas, e perguntou-se se ele não ficava pelo menos desconfiado de que não tinha sido um acaso. Ele concordou, cabisbaixo.

Depois, falou-se 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 iniciou-se uma longa discussão sobre a dificuldade do outro de se comprometer com a empresa, de ter agenda para realizar as reuniões.

Acalmados, 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. Percebeu-se que o canal de comunicação almejado já havia sido criado.

O sexto encontro objetivou aprofundar o comprometimento dos sócios com 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 trabalhar, agora, “o prático, o administrativo”. Um dos sócios mencionou, contente, o fato de ser a primeira reunião deles num sábado, em 20 anos.

Havia uma plena conscientização de que eles precisavam aprofundar-se nos conceitos e técnicas de gestão, pois não sabiam, por exemplo, analisar um relatório financeiro, nem avaliar um projeto de investimento, etc. Foram solicitadas sugestões de assuntos gerenciais que cada um deles gostaria de tratar, em primeiro lugar, na possível contratação de um trabalho de desenvolvimento gerencial. Eles sugeriram alguns aspectos que desejavam esclarecer. Houve uma votação e ficou decidido que o próximo passo a ser dado seria a contratação de encontros que visassem a aprendizagem de “leitura” e entendimento dos relatórios econômico-

financeiros da empresa, a análise de investimentos, a análise mercadológica, etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o primeiro contato com os participantes deste estudo, o conflito societário revelou-se generalizado, intenso e profundo. Os sócios haviam se envolvido nessa situação, alimentada por pouco conteúdo real – porque não havia, na verdade, séria disputa por patrimônio –, mas inflamada por lembranças permanentemente requeitadas 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 em que 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 consequências, o grupo insistia na posição de não se permitir percebê-lo como gerador dos riscos crescentes que se acercavam da empresa.

De qualquer forma, embora com lucros decrescentes, a empresa ainda não apresentava sinais de efetiva deterioração econômico-financeira. Esse é um aspecto interessante, considerando-se a situação conflituosa em que seus gestores têm convivido ao longo de todos esses anos, e se explica pela profundidade e 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 encontra-se no reconhecido traço cultural brasileiro da não assertividade. O brasileiro é, normalmente, amistoso, sociável e gregário. Receia o sofrimento da solidão, pois teme 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 desviando-se para a agressividade e o conflito exacerbou-se. 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, seja no agressivo, os sócios não manifestaram espontaneidade em suas ações, nos termos preconizados pela teoria sociodramática.

A metodologia utilizada – o sociodrama – mostrou-se pertinente na criação de um importante canal de comunicação para muitos sócios em conflito de intensidade elevada e inexistência de 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 reexperimentar e reviver situações que lhes deixaram mágoas e, dessa forma, conscientizá-las, tornando-as reais. A partir daí, passaram a experimentar uma nova forma de contato e de comunicação com o outro e com eles 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.

Na proposta de pesquisa apresentada aos sócios foi destacada 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, aceitos por todos mediante um diálogo racional. Em razão do prazo disponível para realização do trabalho, não seria recomendável nem factível propor a identificação e compreensão das causas mais profundas do conflito societário. 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 focar a 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.

Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, principalmente na fase de análise das evidências, sentiu-se falta de maior quantidade de pesquisas na área 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 de relacionamentos dos sócios que vivenciaram o fracasso; c) o exame do conflito societário nas organizações de vários sócios com igual participação societária, no 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 BIBLIOGRÁFICAS

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.

BUSTOS, D. M. *Actualizaciones en psicodrama*. Buenos Aires: Momento, 1997.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, C. S.; WOLF, J. R.; ALMEIDA, W. C. *Lições de psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno*. São Paulo: Ágora, 1988.

HODGSON, J. *Thinking in your feet in negotiations*. London: Pitman, 1996.

MARCH, J.; SIMON, H. *Teoria das organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

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

MORENO, J. L. *Fundamentos do psicodrama*. São Paulo: Summus, 1983.

_____. *Psicodrama*. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

_____. *Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à práxis*. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.

SCHMIDT, M. L. G. A utilização do objeto intermediário no psicodrama organizacional: modelos e resultados. *Psicol. Am. Lat.* [on-line], n. 8, nov. 2006. Acesso em: 18 nov. 2007.

SEBRAE. *Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas*, 1º. sem. 2005.

_____. *Fatores condicionantes da taxa de mortalidade das MPE*. 2004. V. 2.

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.