

LONGEVIDADE E PERPETUAÇÃO DAS EMPRESAS

Cristina Coimbra dos Santos

Psicodramatista em Formação – Nível I - ABPS

SUMÁRIO

TABELAS	1
1 OBJETIVO	2
2 JUSTIFICATIVA	2
3 INTRODUÇÃO	2
4 MATRIZ DE IDENTIDADE	4
5 SAÚDE DAS EMPRESAS	6
5 A QUESTÃO DO TEMPO NAS EMPRESAS	7
6 REMATRIZAÇÃO	9
5 CONCLUSÃO	12
6 BIBLIOGRAFIA	13

TABELAS

Tabela 1. A Matriz do Gerenciamento do Tempo – (Covey, 2003)	8
Tabela 2. Primeira fase da Matriz de Identidade	10
Tabela 3. Segunda fase da Matriz de Identidade	11
Tabela 4. Terceira fase da Matriz de Identidade	11

1 OBJETIVO

O objetivo deste ensaio é demonstrar a conexão entre a Psicopatologia Psicodramática e as práticas da Administração Profissional como forma de impulsionar a longevidade e perpetuação das Empresas através do tempo.

Palavras-Chave: diagnóstico; identidade; rematrização; administração; perpetuação.

OBJECTIVE

The objective of this essay is to demonstrate the connection between Psychodramatic Psychopathology and Professional Administration practices as an effective way to enhance and promote longevity and perpetuation of companies through time.

Key-words: diagnostic; identity; rematrization; administration; perpetuation.

2 JUSTIFICATIVA

No livro *A Quinta Disciplina*, Peter M. Senge diz: “são poucas as empresas que chegam até a metade do tempo médio de vida de uma pessoa. Em 1983, uma pesquisa da Royal Dutch/Shell revelou que um terço das empresas relacionadas entre as “500” pela revista *Fortune* haviam desaparecido do mapa, e que a estimativa de vida média de uma grande empresa é de menos de quarenta anos”.

Conforme pesquisa executada pelo SEBRAE entre outubro e dezembro de 2004 sobre a taxa de mortalidade das empresas registradas na JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo) no período de 1999 a 2003, 29% das empresas paulistas não chegam a concluir o primeiro ano de atividade, 42% não atingem o final do segundo ano, 53% encerram suas atividades antes do fim do terceiro ano, 56% não ultrapassam o quarto ano e que este percentual (56%) se repete no quinto ano de atividade.

A partir das aulas de Psicopatologia Psicodramática no curso de Formação Nível I da ABPS e da minha atuação profissional na Direção da YOD Consultoria Empresarial há mais de 16 anos, pude compreender e identificar com clareza a conexão entre os conceitos da Psicopatologia sob a perspectiva Psicodramática e as boas práticas de administração. Percebi também, como produto desta aliança, uma ação mais consistente e eficaz no sentido de dar às Empresas tempo de vida com qualidade e prosperidade.

3 INTRODUÇÃO

Peter M. Senge, no prefácio do livro de Arie de Geus intitulado *A Empresa Viva*, pergunta: “e se pensássemos na empresa como um ser vivo?”. E continua:

“A pergunta levanta outra questão óbvia: qual seria a visão alternativa de empresa se *não* a enxergarmos como um ser vivo? A visão alternativa é ver a empresa como uma máquina de fazer

dinheiro. (...) Por que me parece tão difícil *realmente* pensar em empresas como seres vivos? Por que essa idéia tão simples parece não ser tão fácil de interiorizar?

Será porque pensamos que a vida começa e termina em nós? Sem dúvida organismos mais simples estão vivos. Por que, então, não podemos ver organismos mais complexos, como famílias, sociedades ou empresas como também estando vivos? Será a bacia de maré, uma fervilhante comunidade de vida, menos viva que as anêmonas, mexilhões ou caranguejos que a habitam? Será que nosso modelo de “empresa” está tão arraigado em nossas mentes que não conseguimos nos afastar dele? Ou, talvez, simplesmente não desejamos nos afastar dele? (...)

Conforme Arie destaca, a metáfora da máquina é tão poderosa que molda o caráter da maioria das organizações. Elas tendem a se comportar mais como máquinas do que como seres vivos porque é assim que seus membros *pensam* nelas.

Assim sendo, talvez nossa primeira tarefa seja mudar nosso modo de pensar. Conforme disse Einstein, “não se pode resolver problemas com o mesmo grau de consciência com que foram criados”.

Arie de Geus defende que há hoje dois tipos diferentes de empresas comerciais, distinguíveis por sua principal razão de existir. O primeiro tipo de empresa é regido por um propósito puramente “econômico”: gerar o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Esse tipo de “empresa econômica” é gerenciado principalmente em função do lucro. (Geus, 1988, p.91)

Para Geus, uma empresa econômica é como uma poça de água de chuva – uma série de pingos de chuva reunidos em uma cavidade ou buraco. Essas gotas *são* a poça. Elas permanecem em sua posição, no fundo da cavidade. Quando chove, mais gotas podem se juntar à poça; seu raio de influência pode aumentar, enchendo o chão em torno. Mas aquelas gotas centrais, originais, permanecem em sua posição no meio. (Geus, 1988, p.91) Paradoxalmente, essa estabilidade pode levar à vulnerabilidade. Poças de água de chuva não conseguem sobreviver a muito calor. Quando o sol aparece e a temperatura sobe, a poça começa a evaporar. Até mesmo as gotas lá do centro, em meio à onda de calor, correm o perigo de se transformar em vapor. De fato, a maioria das poças tem vida curtíssima. Esta é a empresa econômica. (Geus, 1988, p.91)

O segundo tipo de empresa, ao contrário, está organizada em torno do propósito de se perpetuar como uma comunidade estável. Este tipo de empresa tem a longevidade de um rio. Diferentemente da poça, o rio é um elemento permanente de sua paisagem. Se chover, o rio pode subir. Se fizer sol, o rio pode baixar. Mas somente uma enorme e prolongada seca o fará desaparecer. (Geus, 1988, p.91)

A empresa em si é *principalmente* uma comunidade. Seus propósitos são a longevidade e o desenvolvimento de seu próprio potencial. A rentabilidade é um meio para se chegar a um fim. E a fim de obter tanto a rentabilidade quanto a longevidade, a empresa deve cuidar dos vários processos envolvidos na construção de uma comunidade: definir os membros, estabelecer os valores comuns, recrutar pessoas,

desenvolver suas habilidades, avaliar seu potencial, pautar-se por um contrato humano, gerir relacionamentos com terceirizados e públicos externos e estabelecer políticas que as pessoas possam sair da empresa de uma forma cortês. (Geus, 1988, p.92)

4 MATRIZ DE IDENTIDADE

Conforme Gonçalves, Wolff e Almeida, o bebê ocupa um espaço físico sob o teto daqueles que o recebem e que dele cuidam (sejam pai e mãe, outros parentes, profissionais de uma instituição, enfim, quaisquer *responsáveis*). Ele ocupa também um *espaço virtual*, em parte predeterminado, que dispõe as condições iniciais para seu desenvolvimento. O *lugar* preexistente, modificado pelo nascimento do sujeito, é o ponto de partida para o seu processo de definição como *indivíduo*; é a *Matriz de Identidade*.

Ainda de acordo com eles, Matriz de Identidade é, portanto, o lugar (*lócus*) onde a criança se insere desde o nascimento, relacionando-se com objetos e pessoas dentro de um determinado clima. O desenvolvimento do recém-nascido dar-se-á nesse *lócus*.

A criança depende desta “placenta social” onde assimila e desenvolve os papéis que desempenhará na relação com o mundo, garantindo a proteção e a direção do seu desenvolvimento. (Yozo, 1996)

Moreno descreve três etapas da formação da Matriz:

- a. Fase do Duplo – que é a fase da indiferenciação e onde a criança precisa sempre de alguém que faça por ela aquilo que não consegue fazer por si própria necessitando, portanto, de um *ego-auxiliar*. Inspirando-se no *doublé* do cinema, Moreno chamou esta fase de DUPLO (Gonçalves, Wolff e Almeida, 1988, p. 62). Todos nós, ao vivermos os processos identitários, repetimos a experiência de “sermos” o que a sociedade nos impõe ou de “sermos um” com o outro (Nery, 2010).
- b. Fase do Espelho – onde existem dois movimentos que se mesclam: o de concentrar a atenção em si mesma esquecendo-se do outro e o de concentrar a atenção no outro ignorando a si mesma. Pelo fato de nesta fase a criança ver sua imagem refletida na água ou no espelho e estranhá-la dizendo “olha o outro nenê”, Moreno deu a esta fase o nome de ESPELHO. (Gonçalves, Wolff e Almeida, 1988, p.62). “Quando, finalmente, percebe que a imagem no espelho é dela própria, é porque surgiu em seu crescimento um ponto crítico, um progresso importante em sua compreensão de si mesma” (Moreno, 1974, p.117)
- c. Fase de Inversão – onde, em primeiro lugar, existe a tomada do papel do outro para em seguida haver a inversão concomitante dos papéis (Gonçalves, Wolff e Almeida, 1988, p.62). Conforme Fonseca Filho, “a inversão de papéis significa incluir-se do outro lado (...) e vice versa. Significa que A e B, **Eu** e **Tu**, sejam presentes e em condições de captar-se a si mesmos

e ao outro com a respectiva troca de posições. É a possibilidade de comunicação verdadeira e profunda entre duas pessoas. À medida que o ser humano ganha capacidade para se colocar no lugar do **Tu**, e permite que este se coloque em seu lugar, ganha um melhor conhecimento da realidade de outros mundos pessoais e, conseqüentemente, também do seu”. (Fonseca Filho, 1980)

“Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face.

E quando estiveres perto, arrancar-te-ei os olhos e

Colocá-los-ei no lugar dos meus;

E arrancarei meus olhos

Para colocá-los no lugar dos teus;

Então ver-te-ei com os teus olhos

E tu ver-me-ás com os meus.”

Moreno, 1975

Partindo dessas conceituações, verificamos que a criança desenvolve seus papéis de acordo com suas relações e vínculos, formando, assim, sua identidade enquanto indivíduo (Yozo, 1996). A personalidade é que dá o ar para respirarmos em relação às imposições socioculturais (Nery, 2010).

Nos escritos de Moreno não se encontra uma leitura psicopatológica, tal qual concebida na atualidade e que esta postura deixa uma lacuna que Neto, em seu trabalho, procura iniciar um processo de preenchimento: a Psicopatologia. Neto postula como sendo Psicopatologia o conjunto ordenado do conhecimento médico-psicológico, que orienta a atividade psicoterapêutica. Foi buscar, no saber de Moreno, um conjunto ordenado de conhecimentos, em particular na Teoria da Matriz de Identidade. As fases de desenvolvimento, dentro do processo da matrização de um indivíduo, constituem o referencial psicopatológico da abordagem moreniana.

Conforme abordado em sala de aula, pelo docente Rosalvo Pires, no módulo Psicopatologia Psicodramática, em meu curso de Formação nível I da ABPS devemos levar em consideração que a Psicopatologia Psicodramática é uma disciplina que tem como objetivo compreender e significar as queixas apresentadas pelo indivíduo pela perspectiva da teoria psicodramática (considerando intensidade/freqüência), utilizando-se, a partir da Teoria da Matriz de Identidade, de técnicas (Duplo, Espelho e Inversão de Papéis) e instrumentos diversos para a intervenção mais adequada. A intensidade e freqüência dizem respeito ao quanto estas queixas causam sofrimento:

- Neurose – o indivíduo sofre **demais**
- Psicopatia – o indivíduo faz o outro sofrer **demais**
- Tipologia – sofre e faz sofrer – condição pertencente a todo ser humano

O protagonista clama por livrar-se do sofrimento, da opressão e da alienação e tornar-se sujeito da própria estória. (Nery, 2010)

5 SAÚDE DAS EMPRESAS

Em minha atuação profissional à frente da YOD Consultoria Empresarial, encaro as Empresas como *seres vivos*, *peessoas* jurídicas, *entidades* com ou sem fins lucrativos. Seres que têm uma alma, e como qualquer outro, nascem, crescem, aprendem, relacionam-se, produzem e, que se não forem bem cuidados, adoecem e morrem. Mas como podemos definir saúde, seja para a Pessoa Física ou Pessoa Jurídica?

Senge diz haver “interrelações entre baixa expectativa de vida e baixa vitalidade de empresas enquanto ativas. Ambas são sintomas da saúde geral da empresa. À semelhança das pessoas cuja saúde vai mal, renunciando uma morte prematura, muitas empresas de grande porte e que parecem bem-sucedidas estão gravemente enfermas. Os membros dessas organizações não percebem que sua empresa está sofrendo de baixa perspectiva de vida. Eles sentem a saúde deficiente da empresa sob a forma de estresse de trabalho, de intermináveis lutas por poder e controle e de ceticismo e resignação que surgem em um ambiente de trabalho que sufoca em vez de liberar a imaginação, a energia e o envolvimento das pessoas. O clima cotidiano de muitas organizações talvez seja mais tóxico do que nos dispomos a admitir, quer essas empresas estejam ou não em meio a um óbvio declínio”. (Geus, 1998, prefácio)

Conforme Neto, saudável é aquele que, diante dos conflitos vivenciais, estabelece novas propostas e alternativas para solucioná-los. Sadio é aquele que faz, que age e que libera o seu drama, assumindo sua Autoria e suas conseqüências. Neto também declara que doença mental é a incapacidade de fazer novas opções, a perda da Espontaneidade. No campo da psicoterapia, ele diz que um fator que deve estar envolvido é a existência de uma determinada idéia, um conceito, um valor, uma crença, que, por excesso de valorização, de importância que o indivíduo nela deposita, provoca uma onda inibitória a esse processo natural de busca do novo.

Podemos contribuir para a melhora da saúde das Empresas e das pessoas dentro das Empresas. Com base nos ensinamentos do professor Rosalvo Pires, podemos levantar uma *hipótese diagnóstica* através da investigação da queixa do cliente, a partir de perguntas-chave apoiadas na Teoria da Matriz de Identidade de Moreno, a saber:

- a. Cliente sabe quem é, o que quer, o que pensa e o que sente no papel específico em questão? Sofre e/ou faz sofrer sem ser em demasia? Se sim, está com a primeira fase da Matriz de Identidade adequada. Caso contrário, a hipótese diagnóstica é a necessidade da aplicação da técnica do DUPLO, através dos instrumentos que o Psicodramatista julgar necessários e adequados.

- b. Cliente percebe-se agindo no papel específico em questão e ao qual pertence a queixa? Sofre e faz sofrer sem ser em demasia? Se sim, está com a segunda fase da Matriz de Identidade adequada. Caso contrário, a hipótese diagnóstica é a necessidade da aplicação da técnica do ESPELHO, através dos instrumentos que o terapeuta julgar necessários e adequados.
- c. Cliente tem percepção do outro e consegue inverter papéis com ele no papel específico em questão e ao qual pertence a queixa? Sofre e faz sofrer sem ser em demasia? Se sim, está com a terceira fase da Matriz de Identidade adequada. Caso contrário, a hipótese diagnóstica é a necessidade da aplicação da técnica de INVERSÃO DE PAPÉIS, através dos instrumentos que o terapeuta julgar necessários e adequados.

5 A QUESTÃO DO TEMPO NAS EMPRESAS

Covey, em seu Best seller administrativo “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, faz uma abordagem diferenciada com relação à administração do tempo.

Relata que o gerenciamento pessoal se desenvolveu de acordo com um padrão similar a muitas outras áreas do conhecimento humano. Saltos importantes em termos de desenvolvimento, ou “ondas”, na terminologia de Alvin Toffler, sucedem-se periodicamente, acrescentando uma nova dimensão vital. Por exemplo, no desenvolvimento social, a revolução agrícola foi seguida pela revolução industrial, que foi seguida pela revolução informática. Cada onda que chega cria um momento de progresso social e pessoal. Similarmente, na área de administração do tempo, cada geração se apóia na geração anterior – cada uma delas se move em direção a um controle maior da vida. A primeira onda ou geração se caracterizou por bilhetes e listas, em um esforço para conferir uma certa aparência de organização e pertinência às muitas demandas feitas sobre nosso tempo e energia. A segunda geração pode ser caracterizada pelos calendários e agendas. Esta onda reflete a tentativa de olhar à frente, de marcar eventos e atividades no futuro. A terceira geração reflete o campo de administração do tempo atual. Ela adiciona às gerações precedentes a importante idéia de prioridade, de esclarecimento de valores, de comparação do peso relativo das atividades, com base em sua relação com estes valores. Além disso, ela se concentra em estabelecer metas – alvos específicos de curto, médio e longo prazo, em cuja direção o tempo e a energia são direcionados em harmonia com os valores. Ela também inclui o conceito do planejamento diário, da elaboração de um plano específico para a conquista destas metas e atividades consideradas mais valiosas. Mas há uma quarta geração emergente, de um tipo diferente. Ela reconhece que a “administração do tempo” é um nome infeliz, na verdade o desafio não é gerenciar o tempo, mas a pessoa. Nós *reagimos* a questões urgentes. As questões importantes que não são tão urgentes exigem mais iniciativa, mais proatividade. Precisamos *agir* para aproveitar as oportunidades, para fazer com que as coisas aconteçam. (Covey, 2003)

Urgente	Não Urgente	
Quadrante I	Quadrante II	
Atividades : Crises Problemas Urgentes Projetos com data marcada	Atividades: Prevenção Atividades CP (equilíbrio entre atividades que representam (P) a Produção de Resultados desejados e (C) a capacidade da produção (dos ativos: físicos, financeiros e humanos). Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de novas oportunidades Planejamento, Recreação	I M P O R T A N T E
Quadrante III	Quadrante IV	
Atividades: Interrupções, telefonemas Relatórios e correspondência Questões urgentes próximas Atividades Populares	Atividades: Detalhes, pequenas tarefas Correspondência Perda de tempo Atividades agradáveis	I M P O R T A N T E

Tabela 1. A Matriz do Gerenciamento do Tempo – (Covey, 2003)

Algumas pessoas vivem literalmente esmagadas pelos problemas, dia após dia. Seu único alívio encontra-se nas atividades não importantes e não urgentes do Quadrante IV. Assim quando olhamos para sua matriz total, 90% de seu tempo encontra-se no Quadrante I, e a maior parte dos 10% restantes no Quadrante IV, com sua atenção irrisória dedicada aos Quadrantes II e III. É assim que as pessoas que administram suas vidas conforme as crises vivem. Existem outras pessoas que gastam um tempo enorme em coisas do Quadrante III, “urgentes, porém menos importantes”, pensando que estão no Quadrante I. Elas passam a maior parte do tempo reagindo a coisas que são urgentes, presumindo que sejam importantes. Mas a verdade é que a urgência destas questões com frequência se baseia nas prioridades e expectativas de outros. As pessoas que passam o tempo quase que exclusivamente nos Quadrantes III e IV levam vidas basicamente irresponsáveis. (Covey, 2003)

Acredito que isso aconteça porque as empresas não têm, nos papéis a serem desempenhados, a identidade do EU consolidada ou a percepção do EU está precária. Conseqüentemente tornam-se ineficazes.

Para Covey, pessoas eficazes ficam afastadas das coisas dos Quadrantes III e IV, porque não são importantes, urgentes ou não. Elas também diminuem o tamanho do Quadrante I, dedicando mais tempo ao Quadrante II que está no centro do gerenciamento pessoal eficaz, pois lida com as coisas que não são urgentes, mas que são importantes. Ele lida com coisas como melhorar relacionamentos, redigir uma missão pessoal, planejamento a longo prazo, exercícios, manutenção preventiva, preparação – todas estas coisas que sabemos que precisamos fazer, mas às quais raramente nos dedicamos, pois sabemos que não são urgentes.

6 REMATRIZAÇÃO

A falta de gerenciamento eficaz das pessoas em seus papéis profissionais impacta negativa e profundamente nas Empresas. Tempo de vida é esgotado em questões menores. Tempo não é otimizado para estruturar processos, relacionamentos e estratégias em prol da perpetuação.

O levantamento de hipótese diagnóstica com base na teoria da Matriz de Identidade pode e deve ser aplicada para obtenção de longevidade e perpetuação das Empresas, a partir das técnicas correspondentes às fases da matriz e os instrumentos da administração profissional. Se a empresa está nascendo, deve ser matrizada. Caso já exista e apresente problemas, devemos promover sua rematrização. A saber:

a. Fase do Duplo

Utilizo em minhas atividades profissionais uma prática administrativa usada há muitos anos pelos administradores no Brasil e nos mais diversos países que é a definição e declaração da Missão e Valores de Empresas, de cargos ou até mesmo de áreas. Criar essas declarações é uma prática usual de mercado inclusive exigida como pré-requisito nas certificações de qualidade existentes, tais como ISO 9000. Infelizmente, muitas missões afixadas nas paredes das empresas não passam de textos sem vida que apenas cumprem exigências sem, entretanto, agregar valor real.

A YOD Consultoria sempre teve um diferencial, pautado na compreensão de que a empresa é viva, e que estas declarações ajudam a fortalecer sua alma. Ao compreender a teoria da Matriz de Identidade realizei que este sempre foi o cerne da ação. Atuar como DUPLO ajudando a trazer à consciência quem se é, o que se sente, o que se quer. Rematizar estes Seres a partir da consolidação da sua *identidade do EU*, através de um instrumento administrativo – a declaração da Missão (quem sou), Valores (o que penso, o que sinto, em que acredito) e Visão (o que quero).

Por exemplo: qual a Missão de um Empresário? Ele pode pensar que é um acionista que quer lucros para retornar seu investimento e multiplicar seu capital. Com esta identidade de “lucrador” seus esforços serão todos centrados nesses resultados, muitas vezes sacrificando longevidade sustentável em prol de lucros imediatos.

Mas qual é seu papel perante o Ser Vivo Empresa que ele criou? Ao ser ajudado por nós, Consultores-DUPLO, ele começa a identificar seu EU-criador, que tem a Missão de “Perpetuar” esta Empresa-Criatura. Esta identidade do EU no papel de Perpetuador lhe dá, então, um novo rumo. Para perpetuar é necessário gerar saúde financeira, mas apenas isso não é suficiente. É preciso usar tempo, energia e esforços para fortalecer este Ser-Empresa gerando estratégias objetivas para que ele possa ganhar autonomia, maturidade, longevidade saudável e próspera.

Como Perpetuador, vai ter que declarar os princípios e os Valores que vão permear ações e decisões. Vai ter que vislumbrar a Visão de futuro para este Ser. Quem ele “vai ser quando crescer”?

Conforme os ensinamentos da Professora. Dra. Psic. Mathilde Neder, na Cadeira Teorias e Técnicas Psicoterápicas, no Curso de Mestrado em Psicologia Clínica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: toda abordagem psicoterapêutica deve ser embasada em uma técnica específica, que, por sua vez, é fundamentada em uma teoria, esquematizada a seguir:

Fundamentação Teórica → Embasamento Técnico → Aplicação Instrumental.

Utilizando estes conceitos, elaborei a tabela abaixo:

Fundamentação Teórica	Matriz de Identidade de Moreno
Embasamento Técnico	1ª Fase da Matriz – Duplo: quem sou, o que sinto, penso e desejo.
Aplicação Instrumental	• Criação e Implantação de Missão, Valores e Visão.
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Missão do Empresário: Perpetuar a Empresa (quem sou) <ul style="list-style-type: none"> ○ Princípios/Valores (o que penso): Ética; Desenvolvimento de Pessoas; Ambiente favorável à participação e novas idéias. • Visão (o que quero). Em “x” anos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consolidar plano de sucessão da Direção ○ Estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil

Tabela 2. Primeira fase da Matriz de Identidade

b. Fase do Espelho

A administração profissional nos favorece com instrumentos para aferir resultados e tomar decisões. São ferramentas estatísticas, indicadores de produtividade e qualidade e tantos outros. Esses recursos sempre foram amplamente utilizados por mim e por minha equipe na YOD.

O divisor de águas foi realizar que esses recursos são, na verdade, instrumentos de percepção do EU. Mais do que meros instrumentos administrativos, formas de consistentemente promover a coerência entre quem se é e o que se faz. A ausência desta percepção gera falta de foco, perda de tempo, retrabalho, desgastes, incoerência, desmotivação, insucesso, risco à saúde e à perpetuação da empresa.

Desta forma, no processo de rematrização, indicadores estatísticos seriam os instrumentos de percepção do EU, que apontam acertos ou distorções em relação à identidade do EU. Podemos entender melhor observando a tabela abaixo:

Fundamentação Teórica	Matriz de Identidade de Moreno
Embasamento Técnico	2ª Fase da Matriz - Espelho: percebe-se na ação
Aplicação Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores estatísticos para medição de resultados • Avaliação de desempenho 360° (colaboradores-pares-chefia) • Criação e aplicação de processos de tomada de ações corretivas e preventivas a partir de resultados discrepantes
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado obtido na avaliação de desempenho da liderança: <ul style="list-style-type: none"> ○ 75% - liderança participativa = demanda ação corretiva ○ 68% - cumprimento de metas = demanda ação corretiva ○ 100% - treinamento da equipe = OK • Visão <ul style="list-style-type: none"> ○ No primeiro ano, foram cumpridas apenas 85% das ações previstas do plano de sucessão da Direção = demanda ação corretiva

Tabela 3. Segunda fase da Matriz de Identidade

d. Fase da Inversão de Papéis

Nem todas as empresas levam a sério alguns instrumentos da Administração tais como, pesquisas de clima organizacional e pesquisas de satisfação do cliente. Implantar tais processos exige mais do que investimento. Demanda dedicação e disponibilidade para mudar a partir do que é detectado em todas essas ações. Sem isso, deixam de perceber sérios sintomas que vão silenciosamente se instalando e não vem à tona até que se tornem sérios abalando relacionamentos internos e externos.

Esses instrumentos são, na verdade, imprescindíveis para a percepção do TU. Sem eles, os vínculos são abalados, desfeitos ou impossibilitados.

Fundamentação Teórica	Matriz de Identidade de Moreno
Embasamento Técnico	3ª Fase da Matriz - Inversão: percebe o Tu
Aplicação Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Satisfação de Clientes • Pesquisa de Clima Organizacional
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Ao detectar insatisfações ou expectativas não atendidas dos clientes ou dos colaboradores, a empresa pode rever suas ações para que os vínculos sejam fortalecidos.

Tabela 4. Terceira fase da Matriz de Identidade

5 CONCLUSÃO

Em minha atuação profissional como consultora, deparo-me com Empresas, Empresários e Lideranças que não têm eus consolidados. Não sabem sua razão de existir. Como conceituado por Datner, não têm clareza de seu “papel funcional”, ou seja, não sabem o “enfoque preciso e a expectativa e as exigências da organização” (Datner, 2006). Estão confusos, sem foco, à mercê da rotina, das pressões por resultados imediatos.

Não se percebem agindo e, conseqüentemente, não corrigem erros e incoerências. Para agravar a situação, também não têm percepção do outro. Não conseguem colocar-se no lugar das pessoas existentes nas comunidades das quais fazem parte, dos fornecedores, dos colaboradores. Muitos nem conseguem saber as reais necessidades de seus clientes.

Perceber as Empresas como Seres Vivos e poder tratar de sua saúde através da teoria da Matriz de Identidade com os remédios da Administração profissional abre um horizonte amplo e assertivo de soluções. Esta compatibilidade entre o Psicodrama e a Administração Profissional constrói uma nova ponte robusta e benéfica. A partir da teoria da *Matriz de Identidade* podemos levantar *hipóteses diagnósticas* observando na queixa do cliente em qual fase da matriz ele está com dificuldade. Esta análise revela a *técnica* necessária e permite-nos avaliar qual *instrumento* é mais adequado para o resgate de seu potencial.

A matrização das Empresas, dos Empresários e suas equipes vai reduzir o número das “empresas econômicas”, efêmeras poças d’água que ao menor calor desaparecem. Podemos permitir que as Empresas cumpram seu destino atravessando saudavelmente as gerações que estão por vir.

6 BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 14ª Ed., São Paulo: Best Seller, 2003.

DATNER, Ivette. Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, *role-playing*, jogos de empresa. 2ª Ed. São Paulo: Ágora, 2006.

FONSECA FILHO, José de Souza. Psicodrama da Loucura: correlações entre Buber e Moreno. 3ª Ed. São Paulo: Ágora, 1980.

GEUS, Arie de. A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 9ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

GONÇALVES, Camila Salles; **WOLFF**, José Roberto; **ALMEIDA**, Wilson Castello. Lições de Psicodrama: introdução ao pensamento de J.L.Moreno. São Paulo: Ágora, 1988.

MORENO, J.L., Psicoterapia de Grupo e Psicodrama. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

MORENO, J.L., Psicodrama. São Paulo: Cultrix, 1975.

NERY, Maria da Penha. Grupos e Intervenção em Conflitos. São Paulo: Ágora, 2010.

NETO, Armando de Oliveira – Apostila Psicopatologias e Psicodrama – ABPS. São Paulo, 2008.

SEBRAE, Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. São Paulo: SEBRAE, 2005.

SENGE, Peter M. – A quinta disciplina. 15ª Ed., São Paulo: Best Seller, 1998.

YOZO, Ronaldo Yudi K. – 100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. 16ª Ed., São Paulo: Ágora, 1996.