

RELAÇÕES ENTRE A MATRIZ DE IDENTIDADE E O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES

Congresso Presencial

Fábio Spricigo Coser¹ – Psicólogo, Mestre em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFRGS. Psicodramatista Nível I – Foco Socioeducacional pelo Instituto de Desenvolvimento Humano, Porto Alegre, RS. fabiospricigo@gmail.com

Resumo

A sociedade e seus indivíduos se desenvolvem de forma interligada, o grau de evolução de um meio social reflete o de seus habitantes. A teoria da matriz de Identidade interpreta o desenvolvimento humano, enquanto a teoria dos Paradigmas de Desenvolvimento Social e Organizacional interpreta o desenvolvimento da sociedade e das organizações. O presente artigo busca, por meio de uma articulação teórico metodológica, compreender se existem relações entre ambas as teorias. Pode-se considerar que as teorias possuem estruturas semelhantes e possuem interpretações convergentes entre suas etapas de desenvolvimento. Assim, pode-se considerar que o Psicodrama possui um rico ferramental teórico para estudar o desenvolvimento de organizações e sociedades de uma forma ampla. Para estudos futuros recomenda-se pesquisas empíricas em organizações.

Palavras-chave: Psicodrama; Organizações; Matriz de Identidade; Teal

Introdução

O Psicodrama possui um rico ferramental filosófico, teórico e prático para desenvolver trabalhos terapêuticos com indivíduos e grupos (Fonseca, 2008). A teoria da Matriz de Identidade descreve as etapas do desenvolvimento de um indivíduo ao olhar do

1 – Instituto de Desenvolvimento Humano – Brasil, RS, Porto Alegre

Psicodrama. Mesmo antes de uma criança nascer ela já está imersa em uma série de influências provenientes de fatores biológicos, sociais e culturais (Moreno, 1975). Através de sua matriz, a criança inicia o processo de aprendizagem relacional e de estruturação de sua psiquê (Fonseca, 2012). Em sua teoria, Moreno (1975) propôs cinco fases principais do desenvolvimento da matriz de identidade. Fonseca (2008) amplia a representação da Matriz de Identidade de Moreno para dez momentos específicos, detalhando pontos singulares das etapas. Drummond e Souza (2008) correlacionam as cinco fases da matriz, propostas por Moreno (1975), com o desenvolvimento de grupos em organizações. As autoras afirmam que grupos de indivíduos também passam por etapas de constituição do coletivo semelhantes às da matriz de identidade moreniana.

O Psicodrama possui uma profunda relação com o mundo empresarial no contexto brasileiro, sendo difundido por Pierre Weil em seu trabalho com organizações (Motta, 2004). A partir de então o psicodrama pedagógico organizacional vem sendo utilizado amplamente para a atuação em empresas, buscando trazer práticas mais saudáveis para as dinâmicas grupais no contexto empresarial, seja no trabalho com equipes, sócios ou líderes (Drummond & Souza, 2008; Fernandes, Cenci & Gaspodini, 2021).

Outros autores também buscam compreender o desenvolvimento de grupos, sociedades e organizações, Gareth Morgan (1998) introduz o conceito de organizações como organismos. O autor afirma que é possível observar empresas sob o olhar da ecologia, como um sistema vivo de relações entre pessoas, grupos e comunidades. Além disso, a Teoria Ator-Rede (TAR) desenvolvida por meio do trabalho de autores como Bruno Latour e John Law, alimentou-se de visões de ontologias orientadas à objetos e com base filosófica fenomenológica de autores como Heidegger e Merleau-Ponty (Braga & Suarez, 2018). A teoria considera cada ponto de influência na rede de conexões da

sociedade como ator, seja ele um indivíduo, um grupo de pessoas, uma organização ou um não-humano (objetos, animais, sistemas digitais). A rede são as interconexões entre os atores, que se dão através de relações.

A teoria afirma que cada ator influencia a rede, da mesma forma que é influenciado por ela, estipulando que a sociedade está em intensa transformação a todo momento (Braga & Suarez, 2018). A teoria apresenta o diferencial de considerar o impacto das interrelações entre os atores humanos e não-humanos na sociedade. Ao mesmo tempo em que os atores não-humanos são desenvolvidos, criados e alterados por humanos, seu impacto na sociedade pode ser maior do que o do indivíduo por trás da tecnologia (Braga & Suarez, 2018). Pode-se tomar as organizações como exemplos: apesar de cada instituição ser formada por diferentes indivíduos, que são atores em seus contextos individuais, a organização é um ator por si, sendo um organismo que atua e se relaciona com indivíduos, com outras instituições e com a sociedade como um todo.

A partir dessas perspectivas, Laloux (2019) propõe uma teoria do desenvolvimento social e de organizações, baseado em paradigmas que representam evoluções baseadas em capacidades de compreensão e comportamentos sociais, partindo do mais primitivo (Infravermelho) para o mais complexo (*Teal*). O autor afirma que a evolução das sociedades e das organizações estão intrinsicamente relacionadas com a evolução dos indivíduos. Laloux (2019) considera impossível separar o nível de consciência individual da evolução social, sendo que as relações sociais se desenvolvem de acordo com o nível de maturidade de seus indivíduos.

É afirmado por alguns atores que o desenvolvimento do indivíduo, da sociedade e das organizações estão interligados (Morgan, 1998; Braga & Suarez, 2018; Laloux, 2019). Buscou-se relações entre as fases da Matriz de Identidade propostas por Moreno

(1975) e Fonseca (2008), as fases da Matriz de Identidade Grupal propostas por Drummond e Souza (2008) e os Paradigmas de Evolução Organizacional propostos por Laloux (2019).

O presente artigo utiliza de revisão bibliográfica e articulação teórico-metodológica. O objetivo do artigo é investigar as relações entre a teorias de desenvolvimento do indivíduo proposta pelo Psicodrama e a teoria de desenvolvimento social e das organizações.

Fases da Matriz e Paradigmas de Evolução Organizacional

As fases da Matriz de Identidade propostas por Moreno (1975) e revisitadas por Fonseca (2008) oferecem um panorama sobre as fases do desenvolvimento individual. Drummond e Souza (2008) elaboraram as fases do desenvolvimento grupal a partir da Matriz moreniana. Organizações podem ser consideradas organismos complexos, compostos por diferentes grupos de indivíduos (Bernstein et al., 2016). Comparando as fases do desenvolvimento humano propostas com a teoria do desenvolvimento social e organizacional proposta por Laloux (2019) pode-se estipular determinadas articulações.

A primeira fase é denominada, por Moreno (1975), de Indiferenciação, nela a criança ainda não compreende seus contornos e limites. Fonseca (2008) afirma que essa etapa é uma vivência cósmica onde a criança experimenta todas as coisas, suas e do outro, de forma coexistente na qual tudo faz parte dela. Drummond e Souza (2008), em sua analogia com o desenvolvimento grupal, trazem essa fase como a etapa na qual o grupo se encontra no “caos”, visto que ainda não foram elaboradas expectativas e necessidades grupais. As autoras afirmam que o medo é emoção básica que atua nessa fase, principalmente quanto ao desconhecido.

É possível relacionar a etapa da indiferenciação da matriz de identidade com as fases reativa-infravermelha e mágica-magenta do desenvolvimento de sociedades de Laloux (2019). Durante o período entre os anos de 10000 a. C. e 50000 a. C., quando o ser humano se reunia em bandos e possuía funções mentais limitadas. Nessa etapa, o Ego não se encontrava completamente formado, inexistindo a distinção entre si, os outros e o mundo, sendo a sobrevivência seu único objetivo. O ser humano ainda não possuía a consciência de ser um “Eu”. Apesar de se unir em pequenos bandos de até 12 pessoas, ainda não era capaz de desenvolver relações complexas como dar e receber ordens e estabelecimento de uma cadeia de comando, impossibilitando a estruturação de organizações. A inexistência do limite entre o eu e o não-eu característico da indiferenciação, pode ser um padrão observado no organismo social característico das infravermelhas/magentas.

O segundo estágio da matriz de identidade, para Moreno (1975), é conhecido por fase do reconhecimento do Eu. Nesse ponto do desenvolvimento, a criança começa a perceber seus limites corporais e identificar que existem coisas que são externas a si. Nessa fase, começa a reconhecer-se como um “Eu”. Fonseca (2008) afirma que uma característica de bebês que ainda não atingiram o reconhecimento do eu é falar sobre si na terceira pessoa (como uma menina que, ao pedir comida, fala “Maria ta com fome”). O autor também comenta que alguns povos primitivos, que não atingiram essa etapa evolutiva como sociedade, tendem a falar sobre si usando pronomes referente a “ele/ela”. Drummond e Souza (2008) se referem a esse estágio de desenvolvimento grupal, referente ao reconhecimento do Eu, como fase do estranhamento. Esse é o momento em que surgem dúvidas, resistências e questionamentos quanto aos objetivos grupais. Os integrantes, com seus desejos individuais, começam a perceber que também existem necessidades grupais, gerando embates entre os indivíduos e o coletivo.

É possível traçar um paralelo entre a fase Reconhecimento do Eu da Matriz de Identidade e o paradigma Impulsivo-Vermelho de Laloux (2019). O senso de “Eu” do ser humano em sociedades vermelhas está completamente formado, tornando-se distinto dos outros e do mundo, mas outro ainda não se configura como um “Tu”, apenas como um meio para a satisfação do “Eu”. Sociedades do paradigma vermelho são impulsivas e não são capazes de planejar à longo prazo, as emoções são brutas e o querer é imediato. No desenvolvimento das organizações vermelhas, a vontade do chefe é suprema e o comando é realizado por meio do medo e violência. Apesar de serem um grupo de pessoas, essas estruturas são uma extensão do “Eu” de quem a chefia. Aquele que discorda do líder é punido com expulsão ou morte, pois é visto como alguém que não faz parte do "Eu" organizacional, logo, é um outro (Laloux, 2019). Fonseca (2008) afirma que a criança na fase do reconhecimento do eu sente-se o centro do universo, e acredita que o mundo está ao seu dispor, podendo ser o mesmo princípio aplicado à essas organizações.

A próxima fase do desenvolvimento da matriz de identidade é o reconhecimento do Tu (Moreno, 1975). Nesse estágio, o infante inicia seu processo de exploração do mundo, identificando e diferenciando objetos, seres humanos, seres não-humanos. A criança começa a desenvolver a noção de que o outro é alguém que age por conta própria e que nem sempre reage da forma que ela espera (Fonseca, 2008). Também aprende que suas ações geram efeitos no mundo. Drummond e Souza (2008) realizam um paralelo entre essa etapa e a fase da diferenciação grupal. Nesse momento, os indivíduos do grupo permitem-se conhecer uns aos outros de uma forma mais profunda e conseguem elaborar um sentimento coletivo, um “Nós”. Comparativamente, essa também é uma das principais características do paradigma Conformista-Âmbar, proposto por Laloux (2019). As pessoas em sociedades âmbar conscientizaram-se de que existem o Eu e o Tu. Os indivíduos desse paradigma compreendem que cada ação causa reações, e isso é tão

assustador que eles necessitam de alguma maneira de controle. Isso se reflete nas organizações âmbares.

O pertencimento e o controle são extremamente necessários para essas organizações. O estabelecimento de uma hierarquia com papéis claros e imutáveis propõe um senso de ordem, independentemente de quem ocupe o cargo (Laloux, 2019). O sentimento de “Nós” surge de uma maneira estratificada nessas organizações, onde é comum o estabelecimento de conflitos entre grupos diferentes (“Nós” contra “Eles”). O planejamento a longo prazo torna-se possível à medida que se estabelece a consciência de que há uma reação para cada ação. Planejando as ações é possível prever a cadeia de efeitos causados. Com o estabelecimento do “Nós” é possível estratificar funções, onde cada indivíduo sabe o que deve fazer e para quem reportar. De acordo com Laloux (2019) a conquista evolutiva das sociedades âmbares é o reconhecimento de que existe um outro além do Eu. Assim, podendo ser analogamente comparada à fase do Reconhecimento do Tu na Matriz de Identidade.

A pré-inversão de papéis é a próxima etapa do desenvolvimento da matriz de identidade proposta por Moreno (1975). Nesse estágio, a criança joga com o papel do outro, sem realizar uma inversão de papéis de fato. Esse momento abre espaço para a experimentação de novos papéis e novas perspectivas por meio do jogo. Na pré-inversão ainda não é possível interagir no papel do outro com alguém desempenhando seu papel, pois são necessárias algumas etapas antes de a criança ser capaz de atingir a inversão de papéis completa, o que só acontece na vida adulta (Fonseca, 2008). No desenvolvimento de grupos, Drummond e Souza (2008) denominam a quarta etapa como fase do jogo, ou interpolação. É a etapa que permite a experimentação de novas respostas dentro do grupo, nela o coletivo se torna menos cristalizado em suas ações e funções e o grupo testa a sua

capacidade frente à novos desafios. Quando correlacionada com os momentos de desenvolvimento da sociedade, pode-se comparar essa fase com o paradigma Realizador-Laranja (Laloux, 2019). Quando a sociedade começa a dissolver a rigidez característica do paradigma anterior e permite a experimentação de novas possibilidades, considera-se que houve um salto de consciência para o paradigma Realizador-Laranja. Essa sociedade explora novas maneiras de se construir, onde é assimilada a que se mostrar mais eficiente (Laloux, 2019). O jogo de papéis torna-se possível dentro de uma sociedade laranja, onde um cidadão comum pode se imaginar como presidente, dono de uma empresa ou outros papéis que, até então, eram inalcançáveis. O mesmo se aplica às organizações nessa etapa evolutiva. Os funcionários ganham autonomia para encontrar novas soluções para desempenhar suas funções dentro da organização, desde que sejam eficientes. A meritocracia é a base das estruturas laranjas. Porém, questões de contexto social e reparação histórica são desconsideradas, é tido como mote a suposição de que todos são iguais e possuem as mesmas chances de chegar até o topo, basta merecê-lo. Traçando então uma analogia com a fase de pré-inversão de papéis, no sentido de que ocorre a experimentação do papel do outro, mas sem reciprocidade.

Fonseca (2008) considera que existem algumas etapas antes da inversão de papéis no desenvolvimento da matriz de identidade: a triangulação e a circularização. Na primeira, a criança descobre que existe um “Ele” que também se relaciona com o seu “Tu”. Quando essa etapa acontece de maneira saudável, o infante percebe que outras pessoas possuem relações independentes dele e que isso não implica em uma perda afetiva, pois os pais não deixam de o amar quando estão relacionando-se entre si (Fonseca, 2008). Assim, a criança torna-se capaz de estabelecer vínculos em grupos com mais de duas ou três pessoas, na fase que o autor denomina de circularização. Esse estágio expõe a criança a uma complexidade maior das relações. Os vínculos são distintos entre

cada par de pessoas, sendo o início de sua vivência sociométrica dentro de um grupo. Ela passa a ser capaz de se relacionar com o “Eles” e a fazer parte de um “Nós”, o que traz o senso de pertencimento a um coletivo.

Pode-se comparar o desenvolvimento na etapa de circularização ao paradigma Pluralista-Verde de Laloux (2019). As sociedades desse paradigma consideram que todo o ponto de vista merece respeito. Há uma intensa valorização do coletivo e do pertencimento, buscando a tomada de decisão por meio do consenso dentro dos grupos. As sociedades verdes enxergam todos como iguais e merecedores dos mesmos direitos, e assim são as organizações desse estágio de consciência. Organizações Verdes desejam abolir a estrutura hierárquica, acreditando na circularização total da tomada de decisões, que é realizada de forma democrática. Elas trabalham com a horizontalização de todos dentro da empresa, o que dispensa papéis de ordem e controle como gestores e fiscalizadores.

Essas organizações funcionam como um grande grupo se estruturam e se orientam em volta de um projeto em comum, guiado pelos valores coletivos e pelo propósito inspirador. Entretanto, por todos serem iguais e desempenharem o mesmo papel dentro do grupo, o processo de tomada de decisão é diluído entre todos os integrantes. Esse fator gera conflitos quando o número de pessoas é alto, visto que é impossível que todos tenham conhecimento sobre todas as questões que permeiam a organização. Essas empresas desenvolvem ferramentas para lidar com conflitos de uma forma democrática, sendo análogas às conquistas trazidas da etapa de desenvolvimento da Circularização.

A partir do momento em que as pessoas compreendem que elas e os outros possuem perspectivas únicas e são capazes de se colocar no papel de outra pessoa que está representando o seu, o ser humano atinge a fase da inversão de papéis proposta por

Moreno (1975). Nessa etapa, o indivíduo é capaz de representar o papel do “Tu”, indicando maturidade emocional suficiente para sentir o que o outro sente em relação consigo. As relações tornam-se recíprocas e possibilitam vínculos mais amadurecidos entre as pessoas (Fonseca, 2008).

Refletindo sobre essa etapa do desenvolvimento em grupos, as autoras Drummond e Souza (2008) traduzem essa etapa para o contexto grupal como o estágio em que o grupo transcende a necessidade de um organizador e é capaz de atuar por si mesmo. É caracterizada pelo desenvolvimento da inovação, evolução, segurança e domínio de si, havendo grande liberdade dentro do grupo, e o mesmo confere um senso de proteção aos seus integrantes.

Realizando um paralelo com a teoria proposta por Laloux (2019), a fase de inversão de papéis pode ser relacionada com o paradigma Evolutivo-*Teal*. Nas sociedades que atingem esse estágio, a inversão de papéis permite viver e sentir a experiência do outro, atingindo um nível de consciência e inter-relação mais profundo. A diluição do ego, característica desse paradigma, leva os indivíduos a diminuir sua necessidade de controle sobre o mundo, agindo de uma forma mais espontânea.

Nessa etapa o ser humano é consciente de suas fronteiras e, em situações específicas é capaz de diluí-las, retornando à vivência cósmica de sua primeira etapa de desenvolvimento e reestruturando-as, reorganizando seu “Eu” de uma maneira fortalecida. Moreno (1975) chama de Encontro o instante no qual ocorre a diluição de dois egos em um momento de fusão. É um ato de entrega mútua e abrupta, onde acontece a liberação da espontaneidade-criatividade em uma fração de tempo em que acontece a perda da identidade pessoal, temporal e espacial (Fonseca, 2008). Esse momento fortalece a identidade de quem está envolvido, seja um encontro Eu-Tu ou Eu-Cosmos. Com um

“Eu” mais forte, a coerência interna torna-se a principal bússola na tomada de decisões, visto que a necessidade de corresponder às expectativas dos outros é enfraquecida em sociedades que atingem o nível de consciência Evolutivo-*Teal*.

No paradigma Evolutivo-*Teal* cada indivíduo é único e a unicidade de cada pessoa enriquece o grupo como um todo. Organizações *Teal* reproduzem a inversão de papéis por meio da autogestão. A estrutura em projetos, equipes e comitês torna-se a base, equipes formadas para projetos específicos com lideranças rotativas são possíveis graças à capacidade de inversão de papéis. Uma mesma pessoa pode ao mesmo tempo ser líder em um projeto e, ser liderado em outro. Além disso, as decisões são tomadas em conjunto dentro das equipes de uma maneira integral, considerando cada ponto de vista. A necessidade de uma diretoria ou um órgão estruturador é extrapolada, visto que cada indivíduo possui o propósito evolutivo da organização internalizado, sendo coerente com seus próprios valores (Laloux, 2019). Isso eleva essas organizações a um modo de atuação mais espontâneo e adaptável para lidar com novas situações, com a formação de núcleos para lidar com ameaças à medida em que elas surgem.

A Tabela 1 expõe uma visualização paralelizada entre os momentos evolutivos das teorias, do mais primitivo ao mais desenvolvido.

Tabela 1 – Paralelos entre as teorias de desenvolvimento, por autor

Moreno (1975)	Fonseca (2008)	Drummond & Souza (2008)	Laloux (2019)
Indiferenciação	Indiferenciação	Indiferenciação	Infravermelho e Magenta
	Simbiose		

Reconhecimento do Eu	Reconhecimento do Eu	Reconhecimento do Eu	Vermelho
Reconhecimento do Tu	Reconhecimento do Tu	Fase da Diferenciação	Âmbar
	Relações em Corredor		
Pré-Inversão	Pré-Inversão	Fase do Jogo	Laranja
	Triangulação		Verde
	Circularização		
Inversão de Papéis	Inversão de Papéis	Fase da Inversão de Papéis	<i>Teal</i>
	Encontro		

Fonte: Moreno (1975); Fonseca (2008); Drummond & Souza (2008); Laloux (2019)

Considerações Finais

Esse trabalho buscou realizar uma articulação teórico-metodológica para traçar um paralelo entre as fases da matriz de identidade propostas por Moreno (1975) e Fonseca (2008), as etapas da matriz de desenvolvimento grupal de Drummond e Souza (2008) e os estágios de desenvolvimento da sociedade e das organizações de Laloux (2019).

É possível perceber uma série de congruências entre as teorias, considerando que indivíduos, grupos, organizações e a própria sociedade se desenvolvem de maneiras semelhantes. Os autores afirmam que atingir a fase da inversão de papéis é considerado um sinal de maturidade psicológica e saúde mental (Dummond & Souza, 2008; Fonseca, 2008). Organizações *Teal* podem ser vistas como um estado de maturação das empresas,

elas proporcionam estrutura para que seus trabalhadores e equipes possam se desenvolver como indivíduos e grupos, tendo a integralidade como um de seus princípios (Laloux, 2019). Essa postura permite com que o desenvolvimento pessoal, emocional e profissional de cada pessoa se torne parte das práticas essenciais da própria organização.

O nível de maturidade *Teal* em organizações, quando relacionado com a inversão de papéis, propicia ao organismo empresarial que inverta o papel com os atores sociais com o qual se relaciona: comunidade, clientes, outras empresas, governo. Assim, permitindo uma relação mais saudável com suas conexões e com o mundo à sua volta, exercendo uma postura de responsabilidade quanto às consequências de suas ações.

Laloux (2019) também afirma que organizações em níveis de desenvolvimento mais avançados possuem uma postura regenerativa perante o mundo, conscientizando-se de que fazem parte de um todo e que possuem responsabilidade sobre o tecido social e ambiental. Na etapa de inversão de papéis, o indivíduo compreende que está perante um outro com seu próprio mundo interno, e que suas ações possuem consequências para essa relação (Moreno, 1975). Pode-se interpretar as organizações *Teal* como empresas que aprenderam a inverter seu papel com a sociedade, criando ambientes internos e relações externas mais saudáveis socioambientalmente.

Drummond e Souza afirmam que o Psicodrama tem o poder de despertar em uma organização a corresponsabilidade, a autonomia e a maturidade das lideranças (2008). Organizações *Teal* buscam a integração desses princípios dentro de suas práticas, e o Psicodrama contribui com uma visão de estrutura de desenvolvimento que permite a busca por um desenvolvimento saudável e espontâneo dessas organizações (Drummond e Souza, 2008).

Para estudos futuros sugerem-se pesquisas empíricas em organizações de diferentes paradigmas e estruturas para investigar como as ferramentas do Psicodrama podem auxiliar no desenvolvimento de ambientes de trabalho mais autônomos e integrais, visando o desenvolvimento de organizações mais espontâneas e de postura regenerativa perante a sociedade e o mundo.

Referências

- Bernstein, E.; Bunch, J.; Canner, N.; Lee, M. (2016) The Big Idea. Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*. July–August, Vol. 94 (7/8), 38–49.
- Braga, C., & Suarez, M. (2018). Teoria Ator-Rede : novas perspectivas e contribuições para os estudos de consumo. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 218–231.
- Drummond, J. & Souza, A. C. (2008). *Sociodrama nas Organizações*. São Paulo: Ágora.
- Fernandes, V. A., Cenci, C. M. B., & Gaspodini, I. B. (2021). Intervenções em Psicodrama: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Psicodrama*, 29(1), 4-15.
- Fonseca, J. (2008). *Psicodrama da loucura*. São Paulo: Grupo Editorial Summus.
- Laloux, F. (2019). *Reinventando as Organizações*. Curitiba: Editora Voo.
- Moreno, J. L. (1975). *Psicodrama*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Morgan, G. (1998). Images of organization: The executive edition. *Thousand Oaks, CA*.

Motta, J. M. C. (2004). *A psicologia e o mundo do trabalho no Brasil: relações, história e memória*. São Paulo: Editora Ágora.