

CONTRATO EM PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Publicado na Revista no. 6 da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos-SBDG, em setembro/2013. Revisado pela autora em março/2020.

LAUCEMIR SILVEIRA¹

SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos

RESUMO

Este estudo aborda aspectos de Contratos de mudança organizacional através de aprendizagem e desenvolvimento de pessoas. A partir de conceitos da Análise Transacional e observações da autora em consultoria para desenvolvimento de pessoas em organizações e coordenação de grupos de desenvolvimento, analisa os aspectos administrativo, profissional e psicológico do Contrato. Conclui que a aplicação desses conceitos contribui para ampliar a qualidade da relação contratada, a produtividade do Contrato e resultados organizacionais.

Palavras-chave: Análise Transacional. Aprendizagem e Desenvolvimento. Contrato. Mudança.

ABSTRACT

This study addresses the aspects of Contract for organizational change through learning and development of people. From concepts of Transactional Analysis and the author's observations in consulting for the development of people in organizations and coordination of development groups, analyzes the administrative aspects, professional and psychological Contracts. Concludes that the application of these concepts helps to improve the quality of the relationship contracted, the productivity of the Contract and the organizational outcomes.

Key words: Transactional Analysis. Learning and Development. Contract. Change.

¹ Psicóloga (CRP-08/3335) e economista, mestre em administração e recursos humanos, analista transacional certificada pela União Nacional dos Analistas Transacionais UNAT-BRASIL, Didata Organizacional e Didata Educacional em formação. Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela SBDG/ Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Consultora em desenvolvimento humano nas organizações. Diretora da Zoeh Desenvolvimento de Pessoas. laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br

INTRODUÇÃO

As intervenções voltadas para o desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional têm sido uma constante nas últimas décadas, no Brasil. Antes desse movimento, predominavam treinamentos de caráter técnico, voltados para a aquisição de informações e habilidades específicas.

A intensidade crescente da competitividade levou organizações a focarem em resultados, passando a investir no desenvolvimento das pessoas. Constatou-se que um diferencial competitivo relevante estava no humano - além da execução da tarefa isolada, passou-se a incrementar a visão sistêmica de processo.

A forma de promover desenvolvimento nas organizações vem mudando de um modelo baseado no repasse de conhecimentos pré formatados, para outro que enfatiza a aprendizagem, o potencial, os interesses e a realidade do aprendiz. Tal modelo pressupõe a construção da aprendizagem de forma compartilhada com o aprendiz, viabilizada através de metodologias ativas onde ele é o personagem principal.

Este estudo foca o Contrato necessário para esses processos de Aprendizagem e Desenvolvimento (A&D) das pessoas no ambiente organizacional, analisando aspectos que tendem a torná-lo produtivo e eficaz.

1. A demanda por aprendizagem e desenvolvimento de pessoas

Diante da necessidade de ajustar os comportamentos ou desempenhos visando atingir resultados, algumas organizações implementam ações de A&D: algumas reativas, abordando problemas já instalados, outras preventivas preparando os trabalhadores para demandas futuras. Precisam adaptar rapidamente suas estratégias, estrutura, tecnologia, sistemas de informação ou procedimentos de trabalho, para atender as necessidades do mercado dinâmico, o que exige do trabalhador atualização constante de suas competências técnicas e comportamentais.

No que diz respeito a competências comportamentais, observa-se ênfase às habilidades para relações interpessoais, trabalho em equipe, manejo de conflitos, negociação, decisão com visão sistêmica.

Para atender as demandas de A&D, as organizações têm utilizado preferencialmente: 1) eventos externos em turmas abertas para a comunidade, 2) eventos internos coordenados por facilitadores do quadro de profissionais da empresa, 3) contratação de consultores externos que elaboram programas para atender às suas necessidades específicas. Além da modalidade presencial, encontra-se em expansão o uso do ambiente virtual de aprendizagem. As organizações que consideram A&D como processo, incluem ações alavancadoras de aprendizagens no ambiente de trabalho, coordenadas pelo gestor, área de gestão de pessoas ou membros da própria equipe.

A realização dessas intervenções visa mudança comportamental dos trabalhadores, seja pela expansão de conhecimentos e habilidades ou formas de perceber suas atividades, seu papel e interfaces no ambiente.

A Análise Transacional² enfatiza a relevância do estabelecimento de Contratos em processo de mudança. O suporte dessa teoria somado à experiência profissional da autora servem de base para discorrer sobre aspectos desse tipo de Contrato.

2. O Contrato e suas pontas

Um contrato formal é um vínculo jurídico entre pessoas físicas ou jurídicas, que gera direitos e obrigações. Em linguagem comum, contrato (do latim: *contractu*) é um acordo entre essas partes.

Berne (1966) definiu contrato terapêutico como “um compromisso explicitado bilateral a um curso de ação bem definido.” Esse conceito pressupõe um acordo entre as partes, com o estabelecimento de metas e compromisso de interdependência para que a intervenção seja bem sucedida.

Os princípios norteadores dos relacionamentos de Berne com seus clientes lançaram as bases para os Contratos de Mudança. Refere-se a uma intervenção contratada para promover alguma mudança: na pessoa, nos seus padrões de relacionamento interpessoais ou grupais, na forma como lida com situações e seu contexto.

² Teoria da personalidade e da ação social criada pelo médico psiquiatra canadense Eric Berne, que propõe conceitos e práticas que colaborem para o desenvolvimento da Autonomia através do auto conhecimento e consciência de padrões de pensamento, emoção, percepção e comportamentos limitantes e produtivos, possibilitando identificar opções, fazer escolhas e mudanças.

Para a implementação de programas de A&D, a função desse Contrato é definir as condições da intervenção, limites e interface do relacionamento entre as partes envolvidas, sua interdependência e responsabilidades visando as metas e resultados pretendidos.

Referindo-se a Contratos tripartidos, Woolams e Brown (1979) salientam que quando envolve “uma terceira pessoa ou grupo, os papéis e expectativas desses deverão ser claramente definidos como parte do processo de contratação.”

A seguir identifique partes envolvidas em Contrato para intervenção em A&D, considerando alguns papéis nele desempenhados:

- a Organização, como contratante, representada pelo gestor da equipe e/ou algum profissional da área de gestão de pessoas;
- o Coordenador da intervenção de A&D, no caso um profissional ou equipe que possui os conhecimentos e recursos técnicos e se propõe a facilitar o processo, mais especificamente é aquele que coordena / facilita o programa na relação com os aprendizes;
- os Participantes, que são as pessoas da organização que participam da ação como aprendizes.

A qualidade da intervenção tende a ser afetada pela qualidade da relação dessas partes. English (1975) chama atenção para a relevância de se promover o Contrato de Três Pontas, pois cada uma das partes tende a ter expectativas irrealistas ou contraditórias baseadas em promessas sutis feitas deliberadamente ou não, bem como na compreensão distorcida de informações, em algum momento do processo. Tais questões podem gerar insatisfações, animosidades, cobranças inadequadas e dificultar o atingimento de objetivos.

Se consideramos como Ponta de referência o Coordenador da intervenção, o Contrato de Três Pontas pressupõe contratos bilaterais, tendo em uma das pontas a Organização e na outra os Participantes.

Podemos representar essas interfaces na figura abaixo.

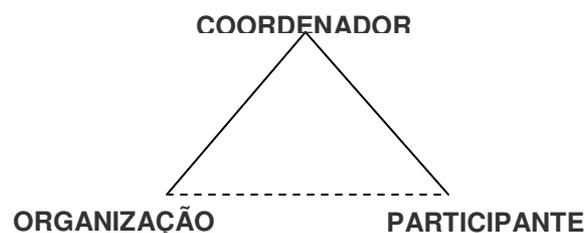


FIGURA 1 – Contrato de Três Pontas

Nesse Contrato o Coordenador alinha expectativas e contrata corresponsabilidades com a Organização de um lado e com os Participantes de outro, para evitar comprometer-se com uma parte com algo que não possa ser cumprido por depender da outra parte e de outros Contratos explícitos e implícitos já existentes entre elas.

Em minha prática profissional, nesse tipo de intervenção, na maioria das vezes quem me procura para a contratação é um representante da área de gestão de pessoas da organização. Na posição de Coordenador, observo que há vezes em que esse profissional e o gestor dos Participantes não estão alinhados entre si o suficiente para se realizar um Contrato produtivo. Utilizo um momento inicial para estimular esse alinhamento entre ambos antes de seguirmos com nosso Contrato de três pontas.

Constato o não alinhamento entre eles quando trazem diferentes expectativas ou objetivos para a intervenção, ou informações e percepções com diferenças relevantes a respeito dos Participantes, ou entendimentos contraditórios em relação a aspectos da cultura da organização, aos seus papéis e responsabilidades mútuos. Eventualmente aparece competição entre eles ou indefinição das fronteiras dos seus papéis em relação aos Participantes no que se refere à intervenção.

Se tomamos como Ponta de referencia o gestor da equipe que participará da intervenção, é oportuno que ele promova um Contrato de Quatro Pontas, trilateral, que poderia ter o diagrama abaixo.

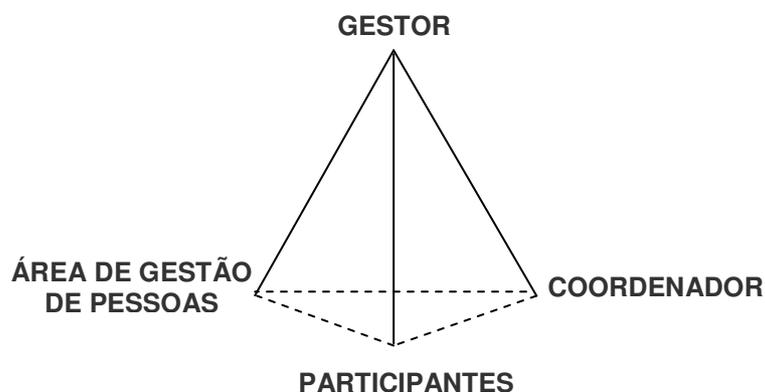


FIGURA 2 – Contrato de Quatro Pontas

Nele o gestor contrata com as outras três pontas, alinhando as expectativas e contribuindo para ajustes na intervenção e canalização de recursos para o alcance dos resultados.

2.1 Aspectos do Contrato realizado entre o Coordenador e a Organização

De acordo com as idéias de Berne (1966, p. 296) devem ser observados sistematicamente três aspectos do Contrato: administrativo, profissional e psicológico. A seguir faço a transposição, para a área organizacional, de seus conceitos elaborados para a área de psicoterapia.

Aspecto Administrativo

Nele busca-se compreender o contexto e objetivos da intervenção propriamente dita; a linguagem deve ser clara e suficiente para amparar o compromisso firme com relação a todas as questões de infra estrutura, tais como parte física, material, financeira, de tecnologia e pessoal, de tempo. Dependendo do tipo de organização, há vezes em que os aspectos administrativo e profissional são contemplados em Contratos específicos em separado, podendo cada um deles ser efetivado com áreas diferentes.

Aspecto Profissional

Para diferenciar questões administrativas das técnicas, se clarifica o **aspecto Profissional**, que evidencia a meta profissional da intervenção, a modalidade de intervenção, a metodologia a ser utilizada e seus procedimentos técnicos, bem como responsabilidades das Pontas para o alcance dos resultados e competências necessárias.

Em relação a **meta**, especifica qual conhecimento, habilidade ou atitude o programa abordará, bem como o grau em que a mesma contribuirá para os objetivos gerais da organização; se for o caso, evidencia quais outras ações da organização serão necessárias para dar amparo à efetivação dos resultados do programa.

Berne (1966) salienta a relevância de se facilitar a compreensão dos envolvidos, pois um mesmo termo pode ter significados diferentes em locais

distintos. Por exemplo, o significado de “competência”, “iniciativa”, “empenho no trabalho” diverge na cultura de diferentes empresas, podendo ter entendimentos peculiares em suas diferentes áreas. Caso a meta profissional de um programa de A&D seja propiciar informações e simular situações de negociação visando desenvolver a competência de negociação, é relevante identificar o significado de “competência de negociação”, para evitar planejar e executar uma intervenção inadequada.

Consideremos, ainda, que se a intervenção constar apenas de um treinamento sobre o assunto, seria um equívoco colocar como meta profissional “desenvolver a competência de negociação”, pois estaria superdimensionada, visto que o desenvolvimento dessa competência depende, além de recursos propiciados pelo curso, do envolvimento dos Participantes, do suporte que a organização dará para que o aprimoramento efetivamente ocorra – provinda do gestor, envolvendo a estrutura, processos, políticas, procedimentos, entre outras variáveis.

Se a meta profissional da intervenção é proposta de forma equivocada, o Coordenador pode se comprometer a entregar algo impossível quando a entrega não dependa integralmente dele. Há intervenção que se propõe a “motivar” os Participantes, o que é contestável, pois nenhuma intervenção ou Coordenador possui o poder de motivar outros. Visto que a motivação é intrínseca à pessoa, somente ela pode se motivar – a intervenção pode estimular a motivação e gerar recursos para tal.

Outros exemplos comuns de metas incoerentes: “desenvolver habilidades interpessoais”, “aprimorar competências”, “ampliar capacidade de parceria em time”. Podemos considerá-las equivocadas porque o Coordenador e o programa de A&D não possuem o poder de “desenvolver”, “aprimorar” ou “ampliar”; cabe-lhe estimular a pessoa ou criar algumas condições facilitadoras para que a aprendizagem ocorra. O estabelecimento de novos comportamentos depende da cooperação de outras partes do sistema que podem não estar envolvidos com os resultados da intervenção, não ter interesse em que os mesmos ocorram ou, ainda, estar imbricados em padrões disfuncionais da cultura organizacional. É possível ouvir algum participante de uma intervenção de A&D dizer “Saí do programa motivado mas depois percebi que não daria para implementar na minha área”, ou ainda: “Posso aplicar somente uma parte do que aprendi, porque se tentar fazer algumas

modificações terei que lidar com o desconforto e reações negativas do meu gestor ou da minha equipe” .

A intervenção atua sobre uma parte do sistema e uma das tendências dele é manter o padrão de arranjo que possui, mobilizando forças que atuem sobre a manutenção do *status quo* em detrimento da efetivação da mudança, devido a condições que não nos deteremos a analisar aqui. A desatenção na formulação das metas da intervenção pode levar a fomentar algo que o sistema não esteja disponível a absorver.

A meta fornece foco para a mobilização dos procedimentos e canalização dos recursos e energia a serem investidos. Se não estiver clara, possibilita a manifestação de crenças, desejos, fantasias, necessidades descontextualizadas e exageros que podem se sobrepor a fatos e dados significativos para a efetivação de uma proposta e intervenção produtivas.

Uma fonte de informações relevante são os dados sobre a cultura da organização, e estão listados a seguir alguns elementos que Silveira (2012, p.112), sugere que sejam observados.

- Padrões da cultura com respeito a: modelo de gestão (estilos gerenciais e de liderança, formas de reconhecimento), estilo de tomada de decisão e forma de lidar com problemas e desafios, planejamento (grau e critérios de envolvimento das pessoas), controles e acompanhamento de resultados, gestão de conflitos (repressiva, conciliatória, confrontativa ou omissa), como é o fluxo de informações e comunicação (relacionamentos interpessoais e entre posições e áreas), uso do tempo (o que fazem e como o fazem).
- Clima de trabalho, auto motivação (em relação às tarefas e objetivos organizacionais), abertura para mudanças (criatividade, inovação e aprendizagem).
- Normas formais e informais, proibições e permissões, rótulos.
- Crenças e valores presentes de forma clara ou subjetiva no comportamento da organização, especialmente aqueles que vêm da influência dos fundadores.
- Políticas de gestão de pessoas (segurança, saúde, qualidade de vida, remuneração, benefícios, aprendizagem e desenvolvimento).
- Posicionamento na relação com clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade em geral e meio ambiente, *marketing* externo.

A observação desses padrões que se repetem na manifestação da cultura permite inferir sobre as tendências, possibilitando dimensionar um programa customizado e sua inserção de maneira a minimizar o impacto das possíveis resistências. Por exemplo, se o modelo de gestão da empresa é autoritário e centralizador e o profissional de gestão de pessoas busca um programa de desenvolvimento de equipe que estimule a tomada de decisão e dissolução de problemas, é oportuno avaliar o grau em que os gestores conseguirão lidar com os novos comportamentos da sua equipe, dimensionando as metas profissionais da intervenção coerentes àquela cultura, evitando desencadear futuros conflitos destrutivos.

Considere-se que há aspectos da cultura que são impossíveis de serem observados ou medidos por alguém estranho a ela, por estarem na vida subjetiva dos seus integrantes e suas relações.

Cabe levantar, também, aspectos específicos sobre os Participantes: considerando suas competências atuais e as que são necessárias e desejáveis pela organização, qual o *gap* ou a oportunidade de melhoria que o programa deve abordar, o que pensam sobre isso. A entrevista permite conhecer semelhanças e diferenças entre as percepções de cada Ponta do Contrato a respeito de uma mesma questão. Além do contato pessoal, a observação direta permite comparar a coerência entre o discurso e a prática na organização.

De acordo com Woolams e Brown (1979), deve-se esclarecer o aspecto profissional o mais cedo possível, para que as partes trabalhem ativamente na consecução do mesmo objetivo. A clarificação das metas contribui para que as partes se empenhem ativamente na mudança, pois são essas partes “que podem fornecer a energia e a motivação indispensáveis à mudança” (WOOLAMS; BROWN, 1979, p. 227) e seu engajamento é fundamental.

Aliando às metas, define-se a **modalidade de intervenção**. Várias são as possibilidades e aqui mencionarei três abordagens clássicas: desenvolvimento interpessoal (DI), desenvolvimento de equipe (DE) e desenvolvimento organizacional (DO).

Os **programas de DI** estimulam o desenvolvimento da competência interpessoal, através da ampliação da percepção de si, do outro e da situação na inter-relação, identificação e resolução de problemas interpessoais; incentiva a

prática de *feedback*, o exercício da empatia e a experimentação de opções comportamentais no ambiente de trabalho.

Os **programas de DE** incentivam a convivência em grupo para fortalecer a interdependência e o comprometimento coletivo com os resultados. Abordam questões como definição ou compreensão conjunta de suas metas e forma de atuação (papéis, regras, recursos, controles, e outros). Evidenciam aspectos da dinâmica da equipe que favorecem e/ou dificultam o alcance de resultados, como: comunicação, articulação de competências individuais e grupais, maneira como manejam conjuntamente os conflitos, decisões e solução de problemas, entre outros.

Os **programas de DO** surgiram na década de 70 com o propósito de profissionalização para a competitividade. Ocuparam-se da reorganização da estrutura concomitantemente com o exercício da visão e ação sistêmicas e capacitação dos gestores para exercerem a descentralização do poder e gestão participativa, lidarem produtivamente com flexibilidade diante das mudanças, comunicação, conflitos interpessoais e grupais, motivação, clima e o comprometimento.

Ainda no Aspecto Profissional, cabe a escolha da **metodologia** a ser empregada. Pode ser uma abordagem com ênfase na teoria, ou na experimentação através de vivências que simulam a realidade organizacional, ou ainda a prática real através da implementação de mudanças e seu monitoramento. Atualmente vários programas de DI, DE, DO e outras modalidades de intervenção utilizam como um recurso prioritário a abordagem em grupo, para que pessoas que estão no mesmo sistema possam refletir e aprender de maneira compartilhada, através da metodologia vivencial³.

Há crescente tendência de programas de A&D basearem-se nos princípios fundamentais da aprendizagem de adultos que, segundo Knowles (2009, p. 158, 197), pressupõem a participação ativa do aprendiz no processo de aprendizagem e que o processo contemple sua experiência anterior com temas relacionados à vida, aplicáveis de imediato no manejo problemas do seu contexto.

³ Metodologia vivencial: nela os participantes experimentam uma atividade ou situação (um jogo, dramatização ou similar) e sobre ela compartilham suas percepções e sentimentos, posteriormente extrapolando as reflexões e aprendizagens para situações da vida real; cada um pode aprender com suas próprias reflexões e com as contribuições dos outros expressadas no processamento da atividade.

Aspecto Psicológico

Este aspecto mencionado por Berne (1966, pag 297), trata de elementos subjetivos da relação entre as partes, suas motivações internas e não conscientes que podem levar a acordos implícitos, influenciando o curso e resultados da intervenção, pois levam as partes a assumirem papéis e comportarem-se conforme tais motivações.

O conceito original denomina Contrato Psicológico a esses acordos não explicitados, realizados com base em mensagens não verbais e insinuações, promessas veladas e interpretações de comportamentos e intenções, que expressam o que cada parte quer obter com o relacionamento, gerando obrigações recíprocas - sempre em nível implícito e não consciente, de que uma parte atenderá as expectativas e necessidades da outra, podendo algumas serem inadequadas socialmente. Os termos desses contratos não são medidos ou constatados, pois as pessoas geralmente não se apercebem deles.

Tal contrato leva as partes a se comportarem de maneira a mantê-lo, sendo a possibilidade de reciprocidade mútua um fator de manutenção da relação. Alguns podem ser positivos e benéficos para as pessoas envolvidas e seu relacionamento, outros podem ser negativos e manipulativos.

Mesmo não sendo explicitado, quando descumprido por uma das partes pode surpreender a outra. Seu rompimento pode provocar ansiedade e abalar a relação, podendo avançar para vitimizações, perseguições e salvações, típicas de Jogos Psicológicos . Não conscientemente a parte surpreendida tende a pressionar a primeira a continuar se comportando da maneira anterior ou “cobra” a ruptura do acordo velado.

Schein (1982) enfatiza que o contrato psicológico muda ao longo do tempo, na medida que as necessidades e forças do ambiente mudam, o que o torna dinâmico.

Conceito original do campo da psicoterapia, terapeutas passaram a estabelecer com seus pacientes um Contrato explícito “necessário para assegurar para ambos o trabalho duro da terapia (...) e que seja aceito pelas partes para que o trabalho flua” (MORRISON, 1994, p.354 apud MENEGON; CASADO, 2006, p. 127). Tratava de aspectos latentes e manifestos, envolvendo o relacionamento. O objetivo era eliminar ou minimizar o impacto dos contratos psicológicos no ambiente da

psicoterapia. Posteriormente o termo passou a ser utilizado no ambiente organizacional, nas relações de trabalho, nos quais gestores buscavam contratar explicitamente com trabalhadores aspectos que não constavam no contrato de trabalho entre estes e a organização.

Tais Contratos explícitos e claramente negociados passaram a ser denominados, equivocadamente, de contrato psicológico. Digo “equivocadamente”, porque poderiam ser chamados simplesmente de “Contratos”, uma vez que são verbalizados e seus itens declarados.

Berne (1966) chamou atenção para as necessidades pessoais dos representantes da organização, sobre as quais eles mesmos podem ou não estar cientes. Se tomamos como Ponta de referencia o Coordenador, cabe-lhe atentar para tal possibilidade quando formula os aspectos administrativo e profissional para a intervenção. Por exemplo: o diretor da empresa pode verbalizar que deseja e necessita que sua equipe de gerentes desenvolva habilidades gerenciais, quando sua motivação não consciente é seguir um modismo ou aliviar sua culpa por não estar realizando adequadamente seu papel de gestor das pessoas. Nesses casos a sua motivação real para empenhar-se para viabilizar o desenvolvimento de tais gerentes tenderá a ser menos potente do que se conscientemente considerasse essa uma ação relevante.

Por outro lado, o Coordenador da intervenção pode não conscientemente deixar de realizar um diagnóstico adequado, que colocaria em risco a contratação do trabalho, por estar em dificuldade financeira. Essas motivações interiores não claras são diferentes de uma manobra. Ele não planeja fazer isso, fazendo-o sem aperceber-se.

Movidos por essas motivações internas expressas em comportamentos disfuncionais, fica subentendido para ambos, a nível psicológico, que um não vai frustrar o outro e a intervenção é formalmente contratada. Esse contrato psicológico, negativo - não consciente ou premeditado, pode levar um a fazer-de-conta que deseja o desenvolvimento de seus gestores e o outro a fazer-de-conta que realizou um diagnóstico adequado que justifica a realização da intervenção. O Contrato formal entre ambos, para a realização da intervenção, tenderá a ter como pano de fundo esse contrato psicológico, que interferirá na qualidade do trabalho e seus resultados.

Algumas expectativas que o contratante (gestor ou profissional de gestão de pessoas) pode ter em relação ao Coordenador, que favorecem contratos psicológicos:

- que ajuste-se a normas e funcionamento da empresa;
- que dê “recados” aos Participantes ou às outras Pontas: que diga a eles o que o gestor ou profissional de gestão de pessoas deveria dizer, como se a idéia fosse sua;
- que "motive" os Participantes;
- que lhe dê “receitas” de como proceder, em vez de “opções”;
- que não aborde questões com as quais tem dificuldade de lidar;
- que entenda tudo em relação ao funcionamento humano (seja *expert*);
- que faça mais do que foi contratado, assessorando, aconselhando, atuando como consultor em questões não contratadas.
- que lhe dê opiniões em questões que extrapolam o Contrato;
- que exerça influências sobre os Participantes, que o beneficiem;
- que o apóie em decisão que tomou e para a qual necessite respaldo técnico ou de alguém com visibilidade ou poder para influenciar;
- que relate fora do *setting* do programa, informações sobre os Participantes.

Algumas expectativas do contratado (Coordenador) em relação ao contratante, propícias a contrato psicológico:

- que abra oportunidade para novos trabalhos;
- que providencie suas solicitações não previstas no Contrato;
- que não contrate concorrentes ou outros profissionais da mesma área;
- que aceite seu “preço” e suas proposições sem questionar;
- que não questione ou investigue suas competências (conhecimentos, habilidades e/ou atitudes);
- que o trate como alguém superior;
- que o remunere mesmo que a meta da intervenção não seja atingida;
- que aceite suas falhas, caso ocorram, preferencialmente sem questionar ou evidenciá-las;
- que não lhe repasse algum ônus financeiro que venha a provocar;
- que possa exercitar poder e influência;
- que lhe dê reconhecimento positivo.

Usualmente essas questões não são tratadas preventivamente num Contrato pelos motivos a seguir.

- A parte não tem consciência delas, não as percebe, como por exemplo quando o gestor tem a expectativa de que o coordenador fale aos Participantes mensagens que ele gostaria de falar e não tem coragem, enquanto o Coordenador sente necessidade de ser bem avaliado mesmo que cometa equívocos ou não encaminhe o programa para os resultados propostos; se essas demandas internas de cada um transformam-se num acordo psicológico, o Coordenador falará aos Participantes as falas do gestor como se fossem suas na posição de Coordenador, o que estimula o gestor a pontuar positivamente a avaliação da intervenção mesmo que a meta não seja atingida, porque o que lhe importava era que os Participantes ouvissem o que era de seu interesse.
- Consideram-na óbvia, ou seja, no mesmo exemplo, pareceria óbvio a ambas as partes que o Coordenador dê os recados do gestor e que isso ocorrendo torna a intervenção bem avaliada.
- Acham que não é necessário ou relevante dialogar sobre essas questões; dentro do seu quadro de referência deturpado, consideram-nas implícitas no C
- ontrato.
- Para não se expor ou comprometer.
- Acreditam ou temem que a outra parte não entenda.

Considerando a Ponta Coordenador, cabe a ele estar atento a possíveis motivações ocultas de todas as Pontas. De acordo com as idéias de Schein (1972), além de refletir sobre o que espera da Organização, cabe ao Coordenador ponderar sobre o que espera de si mesmo nesse trabalho. Essa cautela permite a elaboração de Contratos com os aspectos administrativo e profissional adequadamente delineados e clarificados. Serve ao Coordenador para definir alguns limites da sua abordagem na intervenção.

Considero relevante, ainda, que o Coordenador pondere que a intervenção pode alterar padrões das relações entre os Participantes por alterar seus contratos psicológicos presentes no dia a dia organizacional - positivos ou negativos, o que pode levá-los a "sabotar" a intervenção para não quebrar tais padrões. Um exemplo

de impacto do contrato negativo: durante o programa de A&D os Participantes são estimulados a resolver problemas nos procedimentos de trabalho e isso pode significar “deixar de fazer de conta” que se está lidando com as pendências, o que pode expor incompetências ou contratos psicológicos que encobrem o atendimento de interesses subjetivos, podendo desdobrar-se em demissão ou outra consequência danosa.

Os Contratos devem preferencialmente ser escritos e, caso considere que não possui informações suficientes que permitam sua elaboração adequada, o Coordenador pode propor um Contrato parcial, finalizando-o após ter as informações relevantes.

Os contratos psicológicos negativos, entre quaisquer das Pontas do Contrato, podem deturpar seriamente a relação, os procedimentos e resultados da intervenção, o que me leva a tender manter esta terminologia – contrato psicológico – conforme seu conceito original: referindo-se aos contratos subjetivos e não conscientes. Assim evidencia a importância do Coordenador estar atento à possibilidade de sua influência negativa no delineamento e atingimento das metas profissionais da intervenção. O que for explicitado caberá nos aspectos Administrativo e Profissional do Contrato, abordando temas que minimizem ou eliminem contratos psicológicos improdutivos.

Por outro lado, também podem ser consideradas as necessidades subjetivas de ambos, que podem levar a contratos psicológicos positivos que fortalecem a confiança e o vínculo.

2.2 Aspectos do Contrato realizado entre o Coordenador e os Participantes

Os aspectos Administrativo e Profissional firmados com a Organização agora necessitam ser contratados também com os Participantes no nível necessário para viabilizar sua corresponsabilidade com o processo. Cabe ao Coordenador estar atento às necessidades dos Participantes e suas que possam demandar contratos psicológicos nesta relação.

No **aspecto Administrativo** são repassadas as questões contratadas com a Organização e feitos os ajustes que contribuam para o uso produtivo da estrutura e tempo disponíveis para a intervenção propriamente dita. Abrange o esclarecimento

da função da intervenção para o alcance dos objetivos da organização e questões tais como: local, horários de início e término com os intervalos para descanso, arranjo do espaço físico, uso produtivo dos recursos.

No **aspecto Profissional** é clarificada a meta da intervenção e cabe ao Coordenador checar se o sentido que a intervenção tem para a organização está coerente com o sentido que tem para os Participantes, ou se há conflito de interesses. Por exemplo: os Participantes realmente compreendem e almejam ou aceitam o que a intervenção propõe? Se a meta do programa for atingida, trará desdobramentos positivos para eles?

Questões relevantes a contratar neste aspecto:

- posições e papéis dos envolvidos no programa;
- corresponsabilidades das Pontas – é útil que o representante da Ponta Organização esteja presente no momento inicial desta contratação;
- confidencialidade em relação ao que for abordado para evitar expor os Participantes, mesmo em relação às outras Pontas do Contrato.
- comportamentos produtivos e improdutivos para o andamento do programa.
- metodologia: informar e checar a compreensão e aceitação dos Participantes e, quando se tratar de atividade vivencial, deixar claro que possuem o direito de não participar.

O coordenador precisa estar consciente do impacto que a intervenção, contratada pela Organização, pode ter para o Participantes, tanto positiva quanto negativamente. Ele pode vir para o programa sem ter consciência de que o desenvolvimento de uma competência pode alterar alguma crença ou padrão de pensamento, sentimento ou comportamento que faz parte da sua estrutura de personalidade e de sua vida, ou seja, que a mudança significa uma alteração do seu mundo interno, às vezes formado por aprendizagens antigas e relevantes em momento anterior de sua vida. Considerar que a mudança proposta – uma habilidade nova ou novo comportamento – pode também trazer o sentimento de perda do que havia antes no lugar que a nova competência vai ocupar. Pode, ainda, levar o Participante a se defrontar com algo desprazeroso ou ameaçador, como novas tarefas, responsabilidades e desafios, relacionamentos interpessoais e contatos sociais, forma como se mostra e é visto pelos outros, poder, entre outros.

Tais elementos presentes na relação dos Participantes com o programa de A&D e/ou a organização podem trazer necessidades pessoais que gerem convites subliminares para contratos psicológicos. Daí a importância de se observar as reações dos Participantes no momento da contratação e ao longo do programa buscando novos elementos que subsidiem a revisão dos Contratos Administrativo e Profissional.

O Coordenador pode utilizar este conhecimento para tornar produtiva sua intervenção:

- buscando identificar suas necessidades internas e não conscientes que possam conduzi-lo a contratos psicológicos positivos ou negativos a partir desse papel, tanto iniciando-os como aceitando convites de outros;
- percebendo, nas relações interpessoais e movimentos grupais, estímulos para contratos psicológicos entre os Participantes, para que possa conduzir situações específicas do programa de maneira a não dar andamento aos negativos;
- estimulando, entre os Participantes, um clima de confiança favorável à abertura para as trocas interpessoais, comunicação franca e disponibilidade para solução dos problemas comuns, assim atuando de forma preventiva, uma vez que contratos psicológicos tendem a ocorrer quando as pessoas não dizem o que realmente desejariam, deveriam ou seria conveniente dizer para lidar de forma aberta com as situações.

2.3 Etapas da vida em grupo e momento oportuno para inserir o Contrato

De acordo com as idéias de Steiner (1976), um dos princípios para se validar um Contrato, é que haja o consentimento mútuo entre as partes, ou seja, que um passo-a-passo seja seguido: 1) uma solicitação de colaboração para efetivar uma mudança, 2) a proposta de um programa de A&D para atender a necessidade especificada, 3) aceite da proposta por parte do cliente.

No Contrato entre as Pontas Organização e Coordenador, observo que há vezes em que esse procedimento não é seguido. Há coordenadores que trabalham com programas pré formatados sem observar a realidade do contratante, bem como

há contratantes que omitem ou distorcem informações que levam o Coordenador a realizar propostas inadequadas.

Em relação ao Contrato entre as Pontas Coordenador e Participantes, como usualmente a demanda não vem dos Participantes, torna-se relevante que seja validado com eles o que foi contratado com a Organização, assim promovendo a compatibilização dos Contratos entre as várias Pontas.

É oportuno evitar manipulação para fazer com que a demanda da Organização seja também demanda dos Alvos, por isso se pode, no Contrato com a Organização, deixar aberta a possibilidade de rever algum item do Contrato após conhecer o quadro de referência dos Participantes. Diante da possibilidade de um diagnóstico impróprio, o Coordenador pode realizar um Contrato parcial com a Organização. Pode concluí-lo após conhecer os Participantes com suas características, anseios, expectativas, necessidades, crenças e valores, de maneira a obter informações suficientes para dimensionar a proposta e o Contrato final.

Na minha experiência, quando o Contrato entre as Pontas Organização e Coordenador é feito com base em diagnóstico consistente, a probabilidade da demanda da Organização ser coerente aos Participantes é alta, facilitando seguir as etapas para validação do Contrato.

Conforme Woolams e Brown (1979, p. 224), o consentimento mútuo implica que as Pontas estão fazendo o acordo voluntariamente, que a demanda e a meta são aceitáveis pelas Pontas do Contrato, o que tende a estimular o necessário envolvimento de todos para atingir o resultado.

Para que tal consentimento seja apropriado, outra variável a se considerar é o momento de contratar com os Participantes. Se estiverem compostos em grupos de A&D, considerar a dinâmica que se estabelece no grupo naquele momento. Schutz (1989) menciona as necessidades interpessoais que os membros buscam atender em um grupo e que a vivência dessas necessidades por seus membros leva o grupo a evoluir por fases, que se caracterizam conforme citadas a seguir.

- Na fase inicial da vida em grupo, seus membros vivenciam a necessidade de inclusão, que implica em conhecer os demais integrantes do grupo, o Coordenador e os propósitos do grupo, bem como o grau de sua importância para o grupo, para estabelecer os limites de sua participação e a forma como vai se mostrar.

- As necessidades seguintes que os membros buscam vivenciar são de controle sobre outras pessoas, envolvendo questões como poder, influência e autoridade. O grupo tende a se interessar por tomada de decisão, experimentação do poder e controle das atividades, tendendo a haver competição por liderança ou alternância dos membros no seu exercício; discute sobre metas e métodos, formula normas grupais. Lida com influência e assunção de responsabilidades.
- Depois a necessidade de afeto tende a aflorar, onde as pessoas decidem quanto querem se abrir aos outros, baseando-se na confiança e qualidade dos vínculos. Tende a haver diferentes intensidades e qualidades no intercambio emocional, podendo ser experimentadas a harmonia e a hostilidade, com manifestação de preferências interpessoais explícitas.

Diante do que caracteriza cada fase de necessidades interpessoais que seus membros buscam vivenciar, parece-me que a realização de Contratos com o grupo na fase de inclusão não é a ideal, uma vez que nesse início de vida grupal os membros – os Participantes – tendem a evitar expor suas opiniões ou contrapor-se por tratar-se de fase inicial e necessitarem primeiro definir questões do seu pertencimento ao grupo. Minha suposição é que nessa fase cabe obter um Contrato parcial a ser renovado quando o grupo estiver na fase de Controle, pois aqui os membros do grupo tenderão a dialogar sobre os dados do Contrato, em vez de acatá-lo passivamente, propiciando condições para o consentimento mútuo consistente.

Steiner (1976, p. 232) alerta que “consentimento mútuo implica em esforço mútuo”. Se o esforço for unilateral, a parte que está ajudando está promovendo Salvação⁴, afetando a efetividade do Contrato. Parece relevante que o Contrato seja flexível, permitindo re-contratos para atender ao dinamismo das mudanças do ambiente e das pessoas envolvidas, possibilitando ajustes no processo da vida grupal na medida em que ele avance.

⁴ Tipo de papel num Jogo Psicológico em que uma das partes “(...) realiza mais do que 50% das tarefas (...) supõe que a outra parte é, de alguma maneira, impotente, incapaz de cuidar de si mesma (...)” (STEINER, 1976, p. 223)

Conclusões

O presente estudo contemplou questões relevantes do processo de A&D, tais como os três aspectos a serem observados para realização de um Contrato adequado: Administrativo, Profissional e Psicológico. Evidenciou sua relevância para qualificar a relação como contratual.

Destacou as partes comumente envolvidas no Contrato, salientando a importância de serem consideradas as Pontas com co-responsabilidades mútuas para o atingimento dos resultados.

Por fim, mencionou as etapas da vida em grupo considerando as necessidades interpessoais dos seus membros, segundo Schutz, chamando atenção para o momento adequado de se efetivar o Contrato com os Participantes considerando-os como um grupo que tende a estabelecer padrões no seu funcionamento, que podem se caracterizar como fases. Concluiu como adequado efetivar um Contrato inicial na etapa de inclusão, retomando-o para validação preferencialmente na fase de controle.

Na sua essência, o estudo demonstrou que os Contratos possuem a função de proteger as partes envolvidas para que os resultados da intervenção sejam atingidos, minimizando a manutenção de contratos psicológicos negativos. Influenciam a qualidade da relação que se estabelece entre contratantes e contratados, servindo como veículo que estimula a confiança e a parceria.

Ao final do estudo, permanecem questões passíveis de novas pesquisas, tais como a identificação de elementos dos acordos psicológicos, conseqüências de Contratos não cumpridos e sua prevenção, aprofundamento da análise da influência de Contratos sobre o processo de mudança no seu andamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNE, Eric. *O que você diz depois de dizer Olá?* São Paulo: Nobel, 1988.

_____. *Princípios de Tratamento de Grupo*. UNAT, 1966, Tradução de uso restrito.

ENGLISH, Fanita. *O contrato de três pontas*. Transactional Analysis Journal, 1975, vol.5(4) 383-384.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Elwood F., SWANSON, Richard A. *Aprendizagem de resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MORRISON, D. E. *Psychological contracts and changes*. *Human Resource Management*, v.33, n.3, p.353-372, Fall, 1994. *apud* MENEGON, L. F; CASADO T. *O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas*. *Revista Adm*, São Paulo v 41 n° 2 p 125-135, abr./maio/jun.2006. p 125-135

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.

_____. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHUTZ, Will. *Profunda simplicidade*. São Paulo: Agora, 1989.

SILVEIRA, Laucemir. P. *Contrato para intervenção organizacional em desenvolvimento de pessoas*. In: REBAT *Revista Brasileira de Análise Transacional*. Porto Alegre: UNAT-BRASIL, ano XXI, no. 1, 2011.

STEINER, Claude. *Os Papéis que vivemos na Vida*. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1976.

WOOLAMS, Stan e BROWN, Michael. *Manual Completo de Análise Transacional*. São Paulo: Cultrix, 1979.