

CONTRATO NO TRABALHO COM GRUPOS

LAUCEMIR SILVEIRA¹

Artigo publicado no Jornal Opções da União Nacional de Analistas Transacionais
UNAT-BRASIL, em 2011

O objetivo deste artigo é discorrer sobre o momento adequado de se efetivar Contrato em trabalho com grupos. Observo a prática de trabalho com grupos em ambiente terapêutico ou de desenvolvimento, podendo ocorrer na modalidade de turma aberta – na qual a pessoa interessada se inscreve para participar do grupo –, ou em turma fechada – da qual participam as pessoas que fazem parte de uma organização.

Neste estudo detenho-me na questão do Contrato no trabalho com grupo de desenvolvimento no ambiente organizacional, onde aplico meus conhecimentos de Análise Transacional e de teorias da administração.

A questão que me motivou a refletir sobre o tema foi a observação de como profissionais que trabalham com grupos, que não são analistas transacionais, lidam com Contrato: parte deles não efetiva contrato com o grupo, outros o praticam como recurso para nortear o trabalho grupal: alguns envolvem somente os membros entre si e outros incluem os membros do grupo e o facilitador como partes contratantes. Considerando os conceitos da Análise Transacional sobre o tema, esta última alternativa está adequada quando aborda questões que visam estimular que todos os envolvidos – facilitador e grupo – apresentem comportamentos produtivos durante o trabalho, que cooperem para o alcance dos objetivos mensuráveis e claramente estabelecidos.

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Os Programas de treinamento e desenvolvimento em grupo, promovidos pelas organizações para seus colaboradores, costumam ocorrer nas seguintes modalidades: desenvolvimento interpessoal (DI), de equipes (DE) ou organizacional (DO).

Os **programas de DI** visam desenvolver a competência interpessoal, que engloba habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, considerando as necessidades de cada pessoa e da situação. São abordados: percepção de si e do outro na inter-relação, identificação e resolução de problemas interpessoais, desenvolvimento de flexibilidade

¹ Psicóloga e economista, mestre em administração e recursos humanos, consultora em desenvolvimento humano nas organizações. Diretora da Zoeh Desenvolvimento Humano. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br

perceptiva para observar diferentes ângulos de uma mesma situação para atuar com empatia e experimentar opções de conduta. Estimula a prática de *feedback* para ampliar a consciência sobre seus comportamentos e suas limitações advindas do processo de desqualificação.

O propósito desse trabalho é propiciar que os participantes identifiquem como seus comportamentos interferem no seu trabalho e relacionamentos no ambiente de trabalho, para que atuem de forma construtiva.

Os **programas de DE** são voltados para grupo de indivíduos que trabalham juntos para atingir um objetivo comum - conceito criado para atender as necessidades competitivas das organizações do final do século passado. O objetivo global é aprimorar a interface entre seus membros de maneira a fortalecer a interdependência e o comprometimento coletivo com os resultados. Abordam questões como definição ou compreensão conjunta de seus objetivos, metas e forma de atuação (papéis, regras, recursos, controles, etc), evidenciando aspectos da sua dinâmica que favorecem ou dificultam o alcance de resultados: padrão de comunicação, articulação de competências individuais e grupais, maneira como manejam conflitos, decisão e solução de problemas, entre outros.

Os **programas de DO** tiveram suas sementes no final da década de 60, com o propósito de profissionalização para a competitividade. O aumento do tamanho das organizações e a crescente diversificação e complexidade da tecnologia exigia integração entre atividades, processos e pessoas; houve fusão de duas tendências na abordagem das organizações: o estudo da estrutura e do comportamento. A organização e seus gestores foram chamados a rever a centralização do poder, a fragmentação do trabalho e das funções como variáveis que afetavam negativamente a flexibilidade diante das mudanças, a comunicação, motivação, clima e o comprometimento emocional do trabalhador pela perda da visão sistêmica.

Ainda hoje, diante das forças de mudança que pressionam as atividades de negócios de uma empresa no ambiente em que atua, gestores vão para a sala de aula para rever sua postura e aprender a compartilhar poder, fazer gestão participativa, lidar com a motivação humana e conflitos interpessoais e grupais, gerenciar mudanças estruturais e comportamentais.

Os três tipos de intervenção utilizam como um recurso significativo o trabalho de desenvolvimento em grupo, para que pessoas que estão no mesmo sistema possam refletir e aprender de maneira compartilhada.

Deveriam trazer para sala de aula, ou *setting* de desenvolvimento, não mais do que 25 participantes, quantidade que ainda permite a troca de experiências.

O programa costuma possuir um plano que define os temas que serão abordados, os objetivos a serem atingidos e as atividades e metodologia que serão empregados para tal fim, assim como a carga horária e recursos que serão utilizados.

Todas essas questões, de acordo com a teoria da Análise Transacional, devem ser articuladas em contratos, como o de 4 pontas².

Quando o programa inicia, o facilitador profissionalizado para esse tipo de intervenção e que conhece sobre Contrato, tende a discutir um contrato com o grupo, abordando esses temas e ainda os comportamentos aceitáveis e úteis durante o Programa.

Berne (1966, p. 296) definiu contrato terapêutico como “um compromisso explicitado bilateral a um curso de ação bem definido.”, celebrado entre paciente e terapeuta, estabelecendo metas para o tratamento.

Para Steiner (1976, p. 15-16), “trata-se de um acordo entre a pessoa e o seu terapeuta, que deposita responsabilidades sobre ambas as partes envolvidas. O cliente pede ajuda e dá todo o consentimento e cooperação para o processo da psicoterapia e o terapeuta aceita a responsabilidade de ajudar a efetuar as mudanças desejadas e de se manter dentro dos limites do contrato.”

Assim como no ambiente terapêutico, o Contrato no Programa de Desenvolvimento deve implicar o facilitador e os participantes a atuarem dentro dos limites acordados visando o alcance das metas.

Qual a validade desse Contrato realizado no início do programa? Vamos refletir sobre esta pergunta com base nos conceitos de imago grupal, estruturação social do tempo e cultura de grupo.

Para Berne (1966, p. 11) “As imagos grupais dos indivíduos presentes podem ser denominadas coletivamente de estrutura grupal privada.”, ou seja, a percepção de cada membro, de seu relacionamento com os outros, que influencia fortemente seu comportamento e suas reações num grupo. “No entanto, os aspectos mais íntimos não são prontamente discutidos e, na verdade, o próprio indivíduo poderá não ter consciência de todas as características de sua própria imago.” Berne (1966, p. 11)

² Este tipo de contrato pode envolver as partes que estão nominadas para facilitar a compreensão da sua interface: em uma ponta está o facilitador (profissional que possui os conhecimentos e recursos técnicos), em outra está o patrocinador ou gestor dos participantes, em outra está o profissional de recursos humanos e em outra está o grupo de participantes do Programa.

De acordo com Berne (1966, p. 142-145), nos momentos iniciais da vida grupal, os participantes possuem uma Imago Adaptada do grupo, “construída através de avaliações um tanto superficiais do Adulto a respeito das outras pessoas, realizadas de modo geral por meio da observação destas pessoas durante rituais e atividades. Neste ponto o observador está pronto para participar de passatempos.” (Berne, 1966, p. 145). Esta forma de estruturação social do tempo é caracterizada por interações superficiais, baseadas em assuntos triviais que não buscam equacionar ou solucionar problemas, mas basicamente “passar o tempo”, o que pode interferir na consistência de contratos firmados nesse momento grupal quando consideramos o trabalho como um todo.

De acordo com a concepção de Berne (1966, p. 11, 19, 44 e 102) a cultura do grupo desdobra-se em três aspectos:

- A **cultura técnica, que** inclui os artefatos físicos, técnicas e operações intelectuais práticas - aqueles aspectos da cultura que exigem o uso da mente lógica voltada para a realidade. Trata do que se deve fazer, com base numa abordagem objetiva, realista, “adulta” do ambiente.
- A **etiqueta do grupo, como um** tipo de sistema ético, baseado geralmente em tradições estabelecidas naquele grupo específico, podendo incluir os cânones ou códigos comportamentais - trata dos padrões de comportamento e formas de apresentar ou reforçar a persona.
- O **caráter do grupo** relaciona-se com o que se gostaria de fazer e que fornece algum espaço para formas arcaicas de autoexpressão individual dentro dos limites da etiqueta do grupo. Inclui desvios do contrato social que são estabelecidos como legítimos num certo grupo através do abrandamento da etiqueta do grupo.

Berne (1966, p. 100) menciona que “a cultura técnica pode ser chamada de aspecto racional, a etiqueta do grupo de aspecto tradicional e o caráter do grupo de aspecto emocional da cultura do grupo.”

Do meu ponto de vista, no momento inicial do Programa de Desenvolvimento, seus membros estão se conformando como um grupo, que possivelmente traz para o contrato aspectos da cultura, etiqueta e caráter herdadas da organização como um sistema no qual estão inseridos. Na medida em que interagem no ambiente grupal, alguns padrões de comportamento são semelhantes ao da dinâmica organizacional e outros – talvez minoria - podem ocorrer de maneira diferente do dia a dia (percepções, idéias, anseios, inclinações individuais) fazendo surgir a necessidade de retomar ou ajustar o contrato inicial.

Levemos em consideração, ainda, as idéias de Berne (1966, p. 37) a seguir.

- na estrutura organizacional cada membro do grupo desempenha um papel prescrito pela organização que diz da maneira como se espera que ele seja visto,
- que exhibe a sua persona - a maneira como deseja ser visto,
- que a estrutura privada coloca-o numa posição, a maneira como ele é visto ou forma como é representado nas imagens dos demais membros do grupo.

De acordo com Schutz (1989)³, nesse princípio de vida grupal, os membros vivem as necessidades interpessoais de inclusão, na qual decidem como querem se mostrar no grupo, se querem seguir com o grupo, quanto querem estar dentro. Por seu pensamento passam idéias como: “Quem são essas outras pessoas?”, “O que vieram fazer aqui?”, “Que facetas suas estão dispostas a mostrar?”, “Com o que pretendem se comprometer?” “Como vamos funcionar?”, “Minhas expectativas serão atendidas?”. Essa necessidade de inclusão é tão significativa que o mesmo grupo, que já a tenha superado enquanto fase, diante de alguma mudança (de membro, de contexto, etc) pode retornar a ela, mesmo que por tempo breve.

Os diversos argumentos abordados no decorrer desta reflexão me levam a pensar que o contrato efetivado no momento inicial do Programa é imprescindível, por clarificar foco e estimular o comprometimento interno no grupo e a utilização de sua energia prioritariamente em atividade em vez de processo. Por outro lado, pode ser frágil para amparar o trabalho com o grupo em toda a sua duração, pela possível superficialidade das trocas interpessoais viáveis nesse momento da história do grupo. Mesmo que trabalhem juntos na mesma organização, neste novo grupo, a partir dos novos papéis e possibilidades de mostrar sua persona, novos padrões de interação podem ser estabelecidos. Assim, o Contrato inicial precisa ser retomado e/ou revisto em fases posteriores da evolução do grupo.

Referências Bibliográficas

- BERNE, E. Princípios de Tratamento de Grupo. UNAT, 1966, Tradução de uso restrito.
- ENGLISH, F. O Contrato de Três Pontas. *Transactional Analysis Journal*, 1975, vol.5(4) 383-384.
- FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos Cesar. Desenvolvimento e Deteriorização Organizacional. São Paulo: Atlas, 1991.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MOSCOVICI, Fela. Equipes dão certo. Rio de Janeiro. José Olympio, 2002.
- SCHUTZ, Will. Profunda Simplicidade. São Paulo: Agora, 1989.
- STEINER, C. Os Papéis que vivemos na Vida. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1976.

³ Teórico que estudou sobre as necessidades interpessoais de inclusão, controle e afeto e sua influência sobre as fases vividas pelo grupo.