

# **As Etapas do Contrato Transacional nas Relações Interpessoais, Grupais e Organizacionais.**

Artigo publicado na REBAT – Revista Brasileira de Análise Transacional, órgão oficial de divulgação científica da UNAT-BRASIL, Ano XXIX 2020

LAUCEMIR SILVEIRA

*"O Contrato OK cria um espaço motivacional e de abertura na relação, facilitando a colaboração e cocriação."*

## **Resumo**

O contrato é um instrumento de ajuste de expectativas e formação de compromisso entre as partes envolvidas. Este estudo propõe-se a colocar na forma de etapas as três Transações do Contrato evidenciadas por Claude Steiner, minuciando a análise da sua dinâmica como um processo. O objetivo é evidenciar procedimentos e comportamentos que contribuem para a realização das etapas, com ênfase em elementos dos âmbitos racional-operacional e socioemocional. Parte da experiência da autora no trabalho com pessoas em organizações, amparada por pesquisa em autores das áreas do Direito, Administração e Análise Transacional. As conclusões provisórias evidenciam a relevância da Oqueidade na efetivação das etapas de Contratos produtivos.

**Palavras-chave:** Análise Transacional; Contrato; Etapas do Contrato; Resultados.

## **Abstract**

The contract is an instrument for adjusting expectations and forming a commitment between the parties involved. This study proposes to place the three Transactions of the Contract as evidenced by Claude Steiner in stages, detailing the analysis of its dynamics as a process. The objective is to highlight procedures and behaviors that contribute to the completion of the stages, with emphasis on elements from the rational-operational and socio-emotional areas. Part of the author's experience in working with people in organizations, supported by research by authors in the areas of Law, Administration and Transactional Analysis. The provisional conclusions show the relevance of Okness in effecting the stages of productive contracts.

**Key words:** Transactional Analysis; Contract; Contract Stages; Results.

## **Introdução**

Ao longo da história, Contratos tiveram a função de regular interesses nos relacionamentos de diversos âmbitos, conciliando-os com questões econômico-sociais que promovam bem-estar saudável e dignidade humana, protegendo contra violências nos campos físico, moral, psíquico, cultural, social e outros. Seu uso e forma tem se atualizado mediante as demandas jurídicas, da administração e do convívio social.

Sua tradicional vinculação a leis e normas, no decorrer do tempo, encobriu outra forma de contrato que pode ocorrer nas relações interpessoais, grupais e organizacionais – que aqui será denominado Contrato Transacional. Potente para facilitar a fluência das relações, por viabilizar a prevenção de situações conflituosas desagregadoras, colabora para clarificar aspectos úteis a um relacionamento produtivo na sua forma e resultado. Contribui para organizar as trocas relacionais entre as pessoas através da ampliação da consciência das

necessidades das partes e sobre suas responsabilidades mútuas para o resultado pretendido, facilitando aproximação e compromisso. Trata-se de um estímulo para experimentação do processo contratual na Autonomia.

Este estudo propõe-se a minuciar as etapas do Contrato Transacional, incorporando algumas idéias que permeiam contratos legais e evidenciando comportamentos que podem contribuir para sua funcionalidade e enriquecimento das relações, com base em conceitos da Análise Transacional.

### **Breve Histórico sobre Contratos no Âmbito Social.**

Em termos jurídicos um contrato é um acordo explícito da manifestação da vontade de pelo menos duas partes, que tem como objetivo criar, modificar ou extinguir direitos e deveres. (TARTUCE, apud TRAVAIN, 2011). Regula a coerência entre os interesses, definindo regras, papéis, responsabilidades e outros aspectos. Os contratantes se comprometem a obrigações recíprocas, ficando desautorizados de alterá-las ou extingui-las unilateralmente.

Para Nader (2018), por mais que o contrato implique na renúncia de algo, e mesmo diante de um sofrimento psicológico mínimo, se houver a concordância de forma livre não se estará conflitando com o princípio da autonomia da vontade, visto que a pessoa tem a liberdade de celebrar ou não o contrato.

Forma-se um vínculo moral entre as partes e, uma vez que se comprometam, ficam ligadas de modo irrevogável à palavra empenhada. Ainda assim, Sampaio (2004) salienta que "a ordem jurídica deve impor aos contratantes a obrigação de cumprir o contrato.". Roppo (1999) destaca seu relevante significado econômico, pois o rigor nos compromissos assumidos é condição para que as operações de circulação da riqueza se dêem de modo eficiente, atendendo as previsões dos operadores.

Segundo o Art. 422 do Código Civil Brasileiro (2002), "Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé".

Para Werner (2014), além de inspirar o cumprimento das obrigações, a boa-fé estimula a ideia de colaboração (que se opõe à concorrência) entre as partes, sugerindo atitude de retidão, lealdade, fidelidade ao combinado que visa evitar o abuso do direito por qualquer das partes. Coelho (2012) afirma que a "virtude da boa-fé consiste em acreditar no que diz e dizer o que acredita."

Esse breve histórico sobre contratos evidencia a construção do paradigma de se considerá-lo vinculado a direitos e deveres diante da lei, podendo afastar os indivíduos da

ideia de contrato como um compromisso moral que pode ser objetivado numa relação interpessoal ou grupal ética.

Inspira a pensar a relação contratual no ambiente de trabalho: como conciliar a vontade das partes com os interesses do sistema social que é a organização, no dia a dia? Como atuar para que a vontade interna e subjetiva esteja coerente com a vontade declarada? Como gestores e outros profissionais que atuam no e com o ambiente organizacional, podem recorrer a contratos relacionais para lidar com as questões do dia a dia que transcendem as formalidades regidas por leis?

### **O Ambiente Organizacional e as Pessoas**

As organizações são movidas por pessoas e necessitam delas para cumprir sua função, sobreviver e crescer e, em contrapartida, são para elas um meio para atingir seus objetivos pessoais.

Alguns objetivos são conscientes e tangíveis, tais como o sustento e manutenção da sobrevivência com estabilidade, comodidade, segurança. O trabalho ainda desempenha funções psicossociais, como menciona Salanova (1996, *apud* Coelho, 2009), servindo para atender necessidades humanas: dá sentido à vida, prestígio e poder sobre outras pessoas, coisas, dados e processos; serve de elemento para configurar a identidade pessoal (como somos, como nos vemos e somos vistos por outros), viabiliza interação e contatos sociais; oportuniza o desenvolvimento de habilidades e competências, transmissão de normas, valores, crenças e expectativas sociais.

De acordo com a literatura da Análise Transacional (BERNE, 1966; 1976; 1995; 1998; STEINER, 1976), pode-se acrescentar as funções a seguir: serve de terreno para dar andamento ao Script pessoal, fortalecimento da Autonomia; estruturar o Tempo Social de forma a atender a algumas necessidades que funcionam como fomes e precisam ser saciadas - tais como: de ser reconhecido por outros seres humanos, de estímulo dos órgãos dos sentidos ou de sensação, de contato social, de estrutura, de incidentes (vivenciar situações diferentes marcantes), de ser liderado por outros, de Posição Existencial (PE).

O aumento da distância entre os objetivos organizacionais e os de seus empregados, e da distância interpessoal entre gestor e membro da equipe, são dois impactos influenciados pelo crescimento da organização e burocracia excessiva, velocidade e aceleração do sentido de tempo e pressão por resultados.

Tais eventos servem de estímulo para que se abra uma *vala* socioemocional entre essas duas partes que precisam conviver e alinhar suas atividades profissionais, às vezes dando a sensação de que estão em lados opostos e diante de adversário.

Cresce a prática de contratação de profissional através da sua *pessoa jurídica*, mas que trabalha dentro da empresa em relação comercial continuada similar ao empregado. O modelo de sentimento e relacionamento mencionado acima pode impregnar também este tipo de ligação profissional, visto que o ser humano tende a transpor seus modelos internalizados para diferentes convivências.

As relações de emprego ou de prestação de serviço tendem a ser pactuadas por contrato formal que especifica direitos e obrigações legais, como trabalho a ser desenvolvido e a compensação a ser recebida. Esses contratos tendem a não investigar ou tratar aspectos subjetivos presentes nesses casos. Para Woolams e Brown (1979), "todas as vezes que duas ou mais pessoas se relacionam, há sempre alguma expectativa à parte de cada uma em relação ao que deseja tirar do relacionamento."

De um lado está o empregado ou contratado e de outro o representante da organização, na posição de gestor ou outra função qualificada para conduzir os recursos a serviço do atingimento dos objetivos organizacionais. Em cada lado está um ser humano, com necessidades, desejos, expectativas baseadas em suas crenças e valores, interesses e aspectos emocionais, os quais tenderá a depositar na relação. Podem fortalecer vínculos produtivos ou ser limitantes para a interação e impeditivas de se investir energia e recursos para o propósito comum. Na maioria das vezes de forma não consciente, podem conduzir a **contratos psicológicos**, alguns facilitadores e outros limitantes na continuidade da relação.

Tais acordos são tácitos, realizados por meio de mensagens não verbais e interpretações de comportamentos, algumas expressam de forma indireta o que cada parte busca obter no relacionamento, conduzindo a obrigações sentidas como recíprocas. Sempre em nível subentendido, há expectativas e crença de que uma parte atenderá as necessidades e interesses da outra. (MORRISON, 1994). Esses acordos velados levam a agirem de determinada maneira, entendendo que assim estão fazendo a sua contrapartida. Por mais que esse fenômeno seja fator de manutenção de vínculo, a sua qualidade pode contribuir para a relação e seus resultados, ou ser negativa e prejudicial.

Exemplo de um acordo psicológico disfuncional: dois colegas de trabalho num contrato psicológico onde aparentam estar se empenhando numa tarefa, dissimulando diante do seu gestor, "enrolando-o" para que nenhum dos dois se sobrecarregue ou seja prejudicado numa avaliação. Podem sentir que têm algum ganho nesse acordo encoberto, porém estão deixando de aprender algumas coisas, chegar a alguns resultados e o sistema do qual fazem parte está desperdiçando recursos.

Se um deles denunciar o que está ocorrendo, ou pressionar o outro a produzir mais, pode ser agredido ou cobrado: "Você estava fazendo *corpo mole* e agora faz de conta que estava comprometido!". Esse momento de rompimento de acordos psicológicos negativos

tende a se propagar para conflito e afastamento interpessoal – que pode ter desdobramento produtivo ou não, dependendo do seu manejo.

A convivência tende a ser permeada por acordos psicológicos. Um exemplo de positivo: ambos possuem a expectativa mútua de que podem se abrir com o outro, confiar e que o outro também se expõe na relação sem reservas. Por mais que seja favorável para a relação, ainda assim, em algum momento de não Oqueidade (CORTEZ, 2007/2008), diante da suspeita de que o outro está ocultando algo, a frustração do contrato pode levar a mal estar mútuo.

Daí a relevância de se realizar Contrato verbalizado no qual se explicitem os interesses, necessidades e proposições, neutralizando comunicações ocultas que podem conduzir a comportamentos disfuncionais que restrinjam a Intimidade, produtividade conjunta e bem estar saudável. (SILVEIRA, 2013)

Schein (1982) enfatiza que o contrato psicológico muda ao longo do tempo. Na medida que o ambiente interno do indivíduo e /ou seu entorno alteram, gerando novas forças propulsoras ou restritivas na relação, um contrato explícito também pode necessitar ser refeito para atender às novas demandas.

### **Contrato Transacional**

O Contrato Transacional, parte do conceito de Transação (BERNE, 1998), que é a unidade básica da comunicação, estruturada por um estímulo seguido de uma resposta. Considera a relevância de se dar atenção ao que ocorre nas Transações quando se contrata, pois entre o estímulo e a reação, se tem o poder de escolher como responder – *o que e como* pensar, sentir e se comportar.

Gestores que coordenam o trabalho de outros, se praticam Contratos Transacionais, conhecem a sua potência produtiva na contraposição ao mando, pressão, coerção, controle, sedução ou manipulação. Alguns se confundem, achando que contrataram algo quando apenas mandaram, impuseram ou cobraram. Contrato pressupõe que a outra parte aceitou o que foi proposto, com base em informações claras, significativas e suficientes.

Steiner (1976) mencionou as 3 Transações que dão andamento ao contrato: Pedido, Proposta e Aceite. Aqui elas estão desdobradas como três etapas contratuais:

## CONTRATO TRANSACIONAL

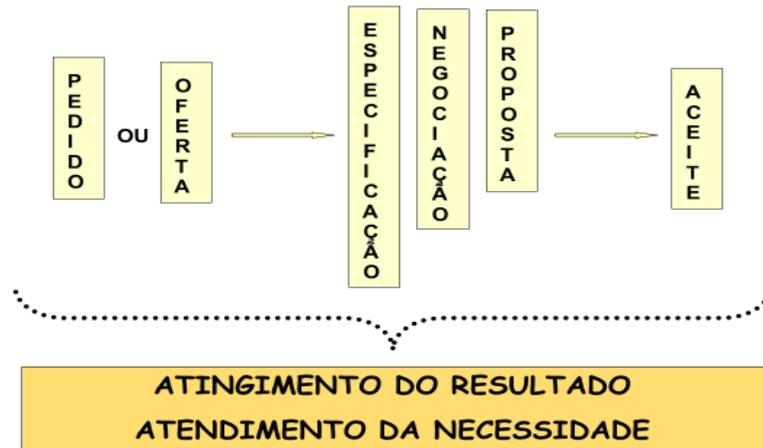


Figura 1 – Etapas do Contrato Transacional

Considera que há alguém que, para atender a uma necessidade, realizar algo ou viabilizar um resultado, necessita de uma ação de outra pessoa no futuro próximo ou distante. Inicia com um **Pedido** ou **Oferta**, seguindo para a **especificação das condições** que precisam ser satisfeitas para que a necessidade ou falta seja suprida, gerando alguma **negociação** e **Proposta**; finaliza com o **Aceite**, que sela o compromisso mútuo. Nele, o outro promete entregar à primeira pessoa uma ação, idéia ou bem.

### **Pedido ou Oferta**

É o primeiro estímulo transacional do Contrato.

### **Pedido**

Expressa uma *necessidade* ou falta que precisa do outro para ser satisfeita ou preenchida e pressupõe que ele possui os recursos ou competências para atender. O pedido claro é um dos pontos de partida útil para se iniciar um Contrato produtivo.

Às vezes sua clareza não é suficiente para que o outro possa atendê-lo de forma adequada. Se o gestor diz "Você pode concluir esse relatório até às 15 horas?" - ele fez uma pergunta sobre uma possibilidade ou habilidade e não um pedido. "Você tem que terminar até às 15h." - mandou e não fez um pedido. "Você está atrasado para terminar isso até às 15h!" - criticou. "Você acha que consegue terminar até às 15h?" - pediu opinião. "Você pretende terminar até às 15h?" - perguntou sobre uma intenção. "Você está preparado para concluir até às 15h?" - pediu uma informação. "Se necessitar de ajuda para concluir até às 15h, me avise." - ofereceu ajuda. "Você tem condições de concluir até às 15h? - perguntou sobre recursos ou habilidade. "Precisa estar pronto até às 15h!" - criticou, exigiu. "Se você não concluir até às 15h, teremos problemas." - ameaçou.

Mesmo parecendo óbvio que o pedido está feito, nenhum desses estímulos transacionais foi um pedido completo.

Se necessita do relatório para as 15h, o pedido precisa expressar sua necessidade de forma clara em relação ao que necessita (em vez do que não quer), estimulando o comprometimento do outro com o atendimento dela. "Necessito desse relatório pronto às 15h. Você me entrega até esse horário?". O outro pode dizer "sim", dando o aceite. Pode dizer "não" ou negociar alguma condição para aceitar, como por exemplo "Te entrego até as 15h se for por email em vez de impresso e encadernado, pode ser assim?".

Cabe diferenciar pedido de queixa. Esta traz embutida uma crítica onde o queixoso acha que tem razão e que o outro ou a situação são os responsáveis ou culpados. Se alguém diz "Não consigo fazer meu trabalho porque vocês fazem muito barulho!", a pessoa pode entender que pediu para reduzirem o barulho, mas o evidente é uma queixa. Ela estimula sentimentos e clima desfavoráveis para a efetividade da relação, convida o outro a sentir-se Vitimizado e, se ressentido por sentir-se injustiçado, pode avançar para Perseguidor ou, ainda, Salvador - fazendo pelo outro o que ele não pediu, ou que não gostaria ou não concorda. Se houver pendências e abalo na relação, a conversa de queixa pode se transformar em reclamação ou acusação, podendo avançar para conflito ou Jogo Psicológico (BERNE, 1995). Um tratamento para a queixa é contribuir para que o pedido seja explicitado, evitando contrariar a partir dela.

### **Oferta**

Oferece algo e junto há um pedido para que o outro aceite sua oferta. "Você aceita tomar um café comigo?" "Quer minha ajuda para concluir o relatório até às 15h?"

Similar à dinâmica do pedido, a oferta clara evidencia as condições que ampliem a possibilidade de ser aceita. Ela parte do pressuposto de que vai preencher uma necessidade ou interesse do outro e/ou sua, daí requer o exercício de atenção, observação e escuta para sua formulação ser atrativa o suficiente. Senão, pode ser apenas Passatempo, como "Qualquer dia vamos tomar um café?". Se a oferta representa o interesse genuíno de tomar um café juntos, cabe antever algumas condições que a tornem cativante e viável ao outro, como horário, local, duração, se café é uma bebida que interessa ao paladar do outro, se é propício para a época do ano, etc.

Há vezes em que se culpa o outro pela frustração de não ter o pedido ou oferta atendidos, sem perceber que o outro não correspondeu porque faltam dados ou estímulos satisfatórios.

Durante um dia de convivência com outras pessoas, é possível que se faça vários pedidos e ofertas: de idéias, companhia, tarefas, por exemplo. A sua clareza contribui para a Atividade e Intimidade produtivas. O contrário pode levar a frustração e estimular a estruturação do Tempo Social (BERNE, 1995) em não Oqueidade.

## Negociação e Proposta

A proposta pode ser o segundo estímulo transacional, como "Posso te entregar nesse horário se vier buscar aqui porque não tenho condições de levar até você. Aceita?". Se o outro responder "Sim.", o acordo está feito.

- Pode, ainda, ser uma etapa com vários estímulos e respostas transacionais, cobrindo os itens comuns em um plano de ação: "Posso vir buscar..." (como, onde) "... o relatório..." (o que) "... às 14h50..." (quando) "... pode ser?".

- O outro responderia: "Sim, nesse horário já estará pronto.". Aqui já há um Aceite, porém faltam informações relevantes, que podem vir de qualquer das partes. Por exemplo, quem está produzindo o relatório pode perguntar "Quer em envelope?..." (como) "...em quantas vias?" (quanto).

- O outro responderia "Sim: uma via em envelope, ..." (quanto, como), "...as demais cópias serão feitas após a conferência do documento para que saia na versão final." (porque, para que).

Essas várias Transações são relevantes para clarificar o pedido ou oferta, evidenciando condições que satisfarão a necessidade, o que ajuda a outra parte a atendê-las, ou a negociar o que esteja fora de seu alcance ou vontade.

A clarificação pode partir de quem fez o pedido / oferta ou da outra parte. Como a outra pessoa assumirá um compromisso ao dar o aceite, torna-se fundamental que reflita se já possui informação suficiente para fazer a entrega com a qual se comprometerá. Pode-se ter como referência as questões básicas dos planos de ação: O que? Como? Quanto? Quem? Quando? Onde? Custo (financeiro, emocional)? Com quais recursos? Por que (justificativa)? Para que (objetivo ou resultado)?

A omissão de alguns dados torna a comunicação falha ou confusa. "Você pode me dar uma carona para casa?" Não houve um pedido claro e, por lhe parecer óbvio, crê que o outro entenderá. Ele está subentendido na pergunta. Se o outro responder "sim", apenas está dizendo que pode dar a carona, mas não que aceitou dá-la. Desta forma não houve um pacto firmado em relação à carona. Informações que seriam suficientes para o outro concordar com entendimento claro do compromisso que está assumindo: "Preciso de carona até minha casa, hoje, às 19h, ao terminar nosso expediente. Estou sem carro e suponho que você fará seu trajeto usual de carro. Preciso ir direto para lá sem atraso porque estão me esperando para um jantar. Pode me atender?"

São necessárias todas essas informações? Sim, se quiser assegurar-se de que está provendo o outro com informações fundamentais para dar o Aceite com a consciência ampliada do que atentar e mover para cumprir sua promessa.

## ESPECIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

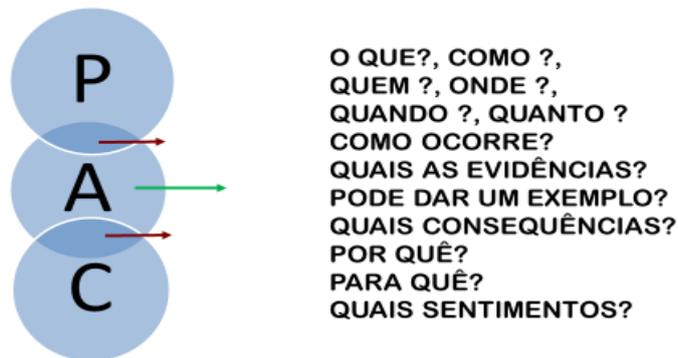


Figura 2 – escuta para especificação

A figura acima considera que o outro responde com consciência e em contato pleno no aqui-e-agora (com seus ambientes interno e externo) ou sob influências arcaicas ou de modelos internalizados desatualizados, que se manifestam de forma defensiva, dificultando a espontaneidade e flexibilidade para lidar com problemas, relacionamentos e comunicação. Assim, a escuta considera se a resposta do outro vem da Personalidade Integrada (ERSKINE e TRAUTMANN, 2009) - com a manifestação dos seus Estados de Ego coerentes à realidade corrente, ou se expressa alguma Contaminação (BERNE, 1995) - na forma de fantasias, reações emocionais descontextualizadas, julgamentos arbitrários e crenças apresentadas como generalizações ou falsa relação entre causa e efeito, com Grandiosidades (SCHIFF e SCHIFF, 2010).

Mesmo não havendo Contaminação, a comunicação pode ser imprecisa simplesmente porque os termos usados representam conceitos, idéias e sentimentos do seu mundo interno. O significado afetivo dado a eles é da sua história, que é única e diferente de todas as outras pessoas. Mesmo uma palavra de uso corrente naquela cultura, tem significado peculiar - se alguém diz que está *feliz*, o sentido desse *feliz* ao qual se refere foi significado no contexto em que viveu as experiências de "ser feliz".

Caso a interpretação ao que a pessoa diz seja tomada como fato, se está alterando o sentido a partir do próprio Quadro de Referência (SCHIFF, 2010).

Um dos manejos para a clarificação é fazer perguntas que tragam dados, pedir exemplos ou descrição do evento, que contribuam para especificar o que está pensando, sentindo ou percebendo.

Exemplos:

- “Acho difícil entregar até às 15 horas.” - Verificar o que significa "difícil": está sobrecarregado, ou depende de outros, ou outras possibilidades.

- “Qualquer um agiria assim numa situação como esta.” - Trata-se de uma falsa relação entre causa e efeito, porque as reações humanas podem ser diferentes. É uma crença tratada como verdade absoluta que tende a dirigir suas emoções e decisões e que recursos usará ou não e como os usará. Pode servir para justificar para si mesmo um ato, equivocado. Clarificar.
- “Todo mundo acha que esse projeto não dará certo.” - “Todo mundo” expressa generalização. Especificar quem é esse *todo mundo* ao qual se refere.
- “Esse comentário dele me deixa enlouquecido”. - Grandiosidade que encobre o que está sentindo. Especificar o que sente, pensa e como reage diante do comentário do outro.
- “Quando ele fala daquele jeito me parte ao meio.” - Grandiosidade através de metáfora. O que significa “partir ao meio”?
- “Quando alguém faz pergunta, a reunião fica enrolada.” - Trata-se de um julgamento. O que ocorre quando a reunião fica “enrolada”?

São passíveis de especificação os julgamentos, preconceitos, generalizações, insinuações, gírias, nomes dados a sentimento, metáforas e palavras que podem gerar diferentes entendimentos. Alguns termos que tendem a levar a generalizações: sempre, nunca, todos, ninguém, alguém, verbos na terceira pessoa (nós, "a gente"); a julgamentos de valor: melhor, pior, bom, ruim, bem, mal.

As Grandiosidades e Contaminações são atuações defensivas, pois envolvem alguma Desqualificação (MELLOR e SCHIFF, 2010), daí a relevância de se abordar o outro com acolhimento, Proteção (CROSSMAN, 2010) e Sintonia (ERSKINE e TRAUTMANN, 2009), pois para ele é a realidade que consegue pensar, sentir ou perceber, então é a “sua verdade”.

### **Aceite**

Eis a terceira etapa do Contrato. Diante da pergunta “Aceita?”, antes da resposta, certificar-se se há clareza quanto a responsabilidade de cada parte e se os resultados a serem atingidos mensuráveis ou estão especificados em comportamentos observáveis, passíveis de serem constatados de forma objetiva ou medidos ao longo do processo e ao seu final.

Se as condições para a entrega do objeto do compromisso estão satisfeitas, diante da pergunta “Aceita?” a resposta é *sim* ou *não*.

Às vezes o aceite não é manifestado com clareza e objetividade, o que pode significar que a pessoa ainda não processou o suficiente para se posicionar ou que está com dificuldade para assumir uma posição. Uma das maneiras de observar é através de comportamentos redefinidores (MELLOR e SCHIFF, 2010), reação na qual a pessoa não responde de maneira direta ao que foi perguntado, como forma não consciente de redefinir a realidade para evitar assumir um posicionamento ou aprofundar a questão. Pode se manifestar no

superdetalhamento ou generalizações do assunto, excesso de explicação ou justificativa, ou mudança de tema ou foco.

Diante da pergunta "Você aceita?" ou "Concorda?" ou "Você me entregará o relatório às 15h?", podem vir respostas ou reações como a seguir.

- . Faz uma mesura ou expressão facial que não significa *sim* nem *não*.
- . Não responde, mantendo silêncio como se estivesse alienada.
- . Dedicar sua atenção a outro evento ou faz algo em vez de responder.
- . Envolve-se em outra conversa.
- . Expressa uma sensação ou sentimento como, por exemplo, um suspiro ou uma explosão.
- . "Estou um pouco enrolado de trabalho" - resposta não correlata à pergunta.
- . "Você teria outra solução?" - outra pergunta.
- . "Entregar no prazo combinado faz parte da minha índole." - dá a entender, não responde de forma direta.
- . "Não aguento mais essa pressão!" – queixa.
- . "Entregarei conforme combinado" ou "Vou tentar" - evasiva.
- . Responde sem olhar para seu interlocutor, em tom de voz inaudível.

Diante dessas reações, avaliar se é preciso clarificar algo mais. Conduzir com empatia e amorosidade, considerando que o Contrato Transacional pode convidar a mudança de aspectos limitantes do Script ou lidar com questões sentidas como difíceis ou ameaçadoras.

Considerar que o aceite não tenha como motivação:

- algum convite para contrato psicológico do tipo: eu aceito agora para depois extorquir alguma anuência sua que me beneficie - diz *sim* para ter um trunfo como vantagem em próximas negociações e acordos.
- A dificuldade para se expressar ou contra argumentar.
- Sentimento de inferioridade para se posicionar de outra maneira, ou querer agradar.

Na nossa cultura *aceitar* pode significar aprovar e isto é um equívoco. Alguém pode aceitar entregar o relatório até as 15h mesmo não aprovando o próprio relatório ou a pressão do tempo curto para fazê-lo.

Um indicador é a Posição Existencial (Berne, 1998) na qual está ocorrendo o Contrato. Se não for OK/OK, cabe considerar o que está contribuindo para tal. O que se pode fazer diferente para estimular um Contrato OK/OK?

Se o outro diz "sim", firmou compromisso. Foi gerada uma promessa a ser cumprida, havendo a possibilidade de renegociar algumas condições ou retirar a promessa desfazendo o acordo. O descumprimento tende a afetar a credibilidade.

Entre o momento do aceite e a realização do que foi contratado, há um tempo e algumas ações a serem realizadas, ainda assim o demandante já começa a contar com a entrega, a partir da esperança gerada.

Se o acordo for cumprido, o agradecimento genuíno é uma forma de celebrar. Mesmo sendo algo de rotina ou obrigação profissional. É uma maneira de reconhecer o outro pela sua ação e tende a gerar bem estar saudável e aproximação relacional.

Se diz "*não*" consciente e o outro continua insistindo, o *não* definitivo pode ser uma forma de estruturar o Tempo Social de maneira OK, desestimulando Compulsões (KAHLER e CAPERS, 2010).

Em algumas culturas o *não* pode ser entendido como falta de consideração ou ataque. A pessoa pode receber o *não* para si como pessoa em vez de associá-lo ao pedido. A condução de maneira que as partes se mantenham na PE OK/OK contribui para que o "*não*" seja compreendido apenas como forma de colocar limite numa situação que não pode ou não se deseja encaminhar de outra maneira.

Acima foi explorado o aspecto racional-operacional do Contrato Transacional, a seguir será evidenciada a outra parte que o compõe: a configuração socioemocional.

### **O Contrato na Gestão de Pessoas**

Contrato Transacional tende a ser útil em qualquer relação, pessoal ou profissional. Aqui retomo sua relevância no ambiente organizacional, em especial entre colegas, áreas e níveis da hierarquia, parceiros profissionais e prestadores de serviços.

O processo e etapas vistos acima são aplicáveis para diversas questões organizacionais, podendo ser ajustados nos seus elementos e nomenclatura: definição do objetivo e resultado a ser atingido; clarificação da situação atual com seu *gap* ou oportunidade de melhoria; estratégias, meios e recursos que serão utilizados; atribuições e responsabilidades que cabem a cada parte – gestor, colaborador, outros, implicando em um ou vários contratos com duas ou mais pontas; mensuração de resultados; celebração e definição de novos objetivos.

Se visa gerar alguma mudança, contratar resultado contribui para chegar ao objetivo. Vejamos a diferença. Objetivo é o que se pretende conquistar, é o "para que" do Contrato, seu alvo – por exemplo: "reduzir o número de peças com defeito". Resultado é o que se quer ter produzido ao final da ação contratada – "o máximo de 3% de defeito nas peças produzidas". O resultado precisa ser mensurável ou observável para se ter certeza que se chegou a ele ao final do prazo. Para facilitar seu monitoramento e ajustes, ou recontrato ao longo do processo, pode ser desdobrado em metas ou etapas intermediárias.

Outro exemplo: o objetivo é "preparar a equipe para atuar numa força-tarefa para atender a uma demanda emergencial". Resultado: "que a equipe saia da reunião com clareza sobre como vai fluir o processo, qual o volume de trabalho de cada um, seu papel e responsabilidade, e com quem e como poderão se comunicar nas emergências."

Por outro lado, **o processo relacional que ocorre durante e após realizado o Contrato é tão relevante quanto ele.** Para atingir seus objetivos, a organização necessita que as pessoas estejam engajadas com seus propósitos e atividades, que nela encontrem espaço favorável para participar e aplicar sua capacidade produtiva e competências, motivadas a aprender, desaprender, criar, inovar. Que se sintam empoderadas a superar desafios internos e externos. O Contrato Transacional pode ser um instrumento útil ao gestor, a quem cabe gerir as competências humanas para a produção de resultados.

As pessoas tendem a se comprometer com outras pessoas - colegas e seu gestor, mais do que com sistemas, procedimentos, princípios escritos. A organização é feita de ideias e vários recursos e com eles o colaborador pode ter uma ligação moral, mas o vínculo afetivo que nutre o clima da relação é dinâmico e baseado na emocionalidade. É alimentado ao longo do tempo na relação, podendo ser positivo e produtivo.

Alguns gestores focam em excesso em tarefas, procedimentos, metas e racionalidade, Desqualificando aspectos socioemocionais presentes no dia a dia profissional e sua importância para a produtividade. São convidados, pelo Contrato Transacional, a experimentar ouvir, conhecer, trocar, compor, expor o que genuinamente pensam e sentem - condições para um relacionamento e Contrato OK. Alta probabilidade desta atitude afetar positivamente a motivação dos colaboradores em relação à organização, bem como sua produtividade, por atender a Fomes relacionais e outras necessidades já mencionadas.

Entendo que essa é uma das maiores contribuições desse Contrato: estimular a aproximação relacional e Intimidade - ser franco e espontâneo na relação, falar não somente o que pensa, também o que sente. A qualificação da emocionalidade significa estimular que a pessoa esteja inteira nos seus papéis profissionais, uma vez que ela se comporta a partir do que pensa, sente e percebe daquela situação que está vivendo. Se não há como deixar sua emocionalidade do lado de fora da Organização, melhor falar sobre ela, conhecê-la, explorar possibilidades que ela gera.

Pode gerar clima que estimule a pessoa a querer permanecer com a organização e entregar suas competências e potencial, porque o Contrato Transacional valoriza a confiança mútua e transparência na relação. Para realizar suas atribuições como gestor, necessita compor com seu colaborador e parceiros: cada um realiza uma parte do que precisa ser entregue à organização.

Pressupõe diálogo baseado na escuta mútua, partilha franca de idéias, percepções e sugestões, negociação, acompanhamento, bem como feedback sobre como estão atuando em conjunto, como estão se ajudando mutuamente e se há espaço para melhoria. Convida à PE OK/OK, na qual se tem coragem para admitir a própria vulnerabilidade e se pede ajuda, se aceita que o outro pode ter algum diferencial que lhe falta e que pode compor com ele para suprir seu *gap*. Nessa PE se reconhece tanto a potência pessoal e qualidades quanto as

limitações. A abertura para conhecer a percepção do outro sobre temas dialogados no contrato descortina um horizonte que pode estar limitado pelo próprio Quadro de Referência, ampliando-o.

Funciona como ponto de conexão para ambos resolverem problemas comuns, sobre os quais possuem responsabilidade diferenciada apenas pela posição que ocupam na estrutura da organização, mas indiferenciada quanto aos objetivos compartilhados.

O Contrato Transacional é um procedimento valioso e simples para dar sustentação ao exercício da liderança, entendendo-a como uma habilidade fundamental a diversas atividades profissionais, como gestor, *coach*, consultor, mentor, facilitador de aprendizagem e mudança, profissionais que estão a serviço do desenvolvimento e da saúde de pessoas. *A liderança só acontece se o outro se deixa ser liderado*. Alguém se dispõe a influenciar, o outro se deixa ser influenciado por ele ou não. Liderança não é cargo ou posição, trata-se de um fenômeno relacional, cujo impacto maior se dá pelo uso do *poder pessoal* mais do que *poder de posição*. (MOSCOVICI, 2013). Ao cargo de gestor estão associados o uso do poder da autoridade, coerção e recompensa que lhe são atribuídos naquele sistema, enquanto o poder pessoal depende da competência interpessoal e carisma pessoal, que podem ser acentuados pela Oqueidade exercitada no Contrato Transacional. O gestor pode liderar sua equipe em dada situação e em outra pode ser liderado produtivamente por ela.

É para ser vivenciado fora de uma relação simbiótica disfuncional, onde um manda e outro obedece ou desobedece de forma confrontativa ou dissimulada, onde se *faz de conta* que se está resolvendo problemas e antecipando soluções. Neste Contrato os envolvidos atuam como parceiros numa relação em que cada um se exercita na Autonomia. Cada um pode pensar, sentir, opinar, perceber e expressar-se genuinamente, compondo com o outro para chegarem a pontos de acordo. Isto amplia o uso de competências na Oqueidade, na experimentação de novas habilidades operacionais, relacionais e sociais.

### **Considerações Finais**

Em vez de promover acordos racionais mecânicos, o Contrato Transacional - conduzido na PE OK/OK, convida as partes a se relacionarem de forma orgânica e integrada, podendo falar de suas necessidades, dúvidas, opiniões, sentimentos, vulnerabilidades. A expressarem o que pensam e sentem, como percebem a si, o outro e a situação, estimulando confiança baseada na empatia e aproximação interpessoal.

Como qualquer outro contrato, ele parte da consideração da autonomia das vontades e do diálogo para se chegar a acordos visando atender a interesses comuns. Os envolvidos precisam sentir-se à vontade para questionar e esclarecer questões que considerem importantes.

O diálogo é um recurso para conhecer as vontades e interesses como elementos que impactam na motivação e compromisso com o que precisa ser realizado. Mando e cobrança não estimulam criatividade e comprometimento, mas dependência, rebeldia e até má vontade e sabotagem. Tendem a desencadear mal estar e afastamento, conversas paralelas, que é o contrário do que o gestor necessita: foco na ação e qualidade para chegar aos resultados em clima favorável.

O Contrato Transacional estimula a abundância de ação produtiva em vez de escassez, por avançar num processo baseado em informação e estímulo para as partes ocuparem espaço de decisão e ação, fornecendo estrutura racional e emocional para que possam sentir segurança na relação. Facilita a cocriação quando favorece um campo de interação interpessoal ou grupal baseado na abertura, empatia, colaboração e aprendizagem para gerar algo construído coletivamente.

Estas reflexões culminam com a criação do roteiro para facilitar o Contrato Transacional, a seguir.

*Escolher uma situação / questão a ser contratada e preparar-se para ela.*

- *Que pedido ou oferta fará e o que tornará atrativo(a) para estimular o aceite.*
- *Planejar estratégias para gerar clima de confiança e abertura - cuidar da estrutura do relacionamento antes de cuidar do conteúdo do Contrato.*
- *Que itens deverão ser clarificados para que o entendimento (significado das palavras) fique claro para que as partes envolvidas saibam com o que estão se comprometendo.*
- *Que sentimentos são ou podem ser desencadeados pelo Contrato.*
- *Prever a possibilidade de negociar algo e/ ou estar aberto para negociar algo que surja na conversa.*
- *Qual o resultado pretendido - mensurável e/ ou observável.*
- *Quais partes (Pontas) deverão ser envolvidas como co-responsáveis para se chegar a esse resultado.*
- *Qual o papel e responsabilidades de cada uma dessas Pontas;*
- *Como o processo será acompanhado / monitorado para se fazer possíveis correções ou ajustes.*
- *Quais possíveis contratos psicológicos podem interferir na produtividade desse Contrato.*
- *O que, se ocorrer, poderá sabotar esse Contrato. Como posso me sabotar? Como o outro pode se sabotar?*
- *Verificar se a proposta final a ser acordada aborda todos os itens que garantem as condições necessárias para que a necessidade contida no pedido ou oferta sejam atendidos.*
- *Quais as evidências do Aceite.*
- *Checar a necessidade de realizar outros Contratos com outras partes para gerar suporte para que este Contrato seja viável.*
- *Estar consciente de que esse Contrato pode romper alguma relação de Simbiose, ou evitar que alguma se instale.*
- *Contratar consigo mesmo o que está propondo, antes de contratar com o outro.*
- *Considerar esse Contrato como um processo dinâmico que precisa ser revisado e eventualmente recontratado, uma vez que as necessidades e contexto das partes mudam. O processo de execução é tão relevante quanto o processo de contratação.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNE, Eric. *Estrutura e Dinâmica das Organizações e dos Grupos*. Philadelphia: Grove-Evergreen, 1966. UNAT-BRASIL - Circulação Restrita, 1966.
- BERNE, Eric. *Análise Transacional em Psicoterapia*. São Paulo, Summus, 1961.
- \_\_\_\_\_. *O Que Você Diz Depois de Dizer Olá?* São Paulo: Nobel, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Os Jogos da Vida*. São Paulo: Nobel, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Sexo e Amor*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1976.
- COELHO, F. U. *Curso de Direito Civil. Contratos* 3. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CORTEZ, Vilma. *Posição Existencial e Oqueidade*. In: REBAT Revista Brasileira de Análise Transacional. Porto Alegre: UNAT-BRASIL, ano XVII e XVIII, junho 2007/2008.
- CROSSMAN, Patrícia. *Permissão e Proteção*. tab, 1966. In: Prêmios Eric Berne 1971-1997, UNAT-Brasil, 2010.
- ERSKINE, Richard e TRAUTMANN, Rebecca. *Métodos de Uma Psicoterapia Integrativa*. TAJ - V.26, Outubro 1996. In: Prêmios Eric Berne 1998-2007, UNAT-BRASIL, circulação restrita, 2009.
- KAHLER, Taibi, CAPERS, Hedges. *O Miniscript*. TAJ - V.4, JANEIRO 1974. In: Prêmios Eric Berne 1971-1997, UNAT-BRASIL, circulação restrita, 2010.
- MELLOR, Ken e SCHIFF, Eric. *Desqualificação*. TAJ, v.5, julho 1975. In: Prêmios Eric Berne 1971-1997, UNAT-BRASIL, circulação restrita 2010.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 5a. edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.
- 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
- NADER, P. *Curso de Direito Civil*. Vol. 3 Contratos. Rio de Janeiro: Forense, 2018.
- ROPPO, E. *O Contrato*. Coimbra: Almedina, 1999.
- SALANOVA, M. Gracia, F. J. Peiró, J. M. (1996 a). *Significado Del Trabajo y Valores Laborales*. In.: José Maria Peiró (ed). *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. I, p. 15-33. Madrid, Editorial Síntesis.
- Apud* Coelho, João M. A. *Gestão Preventiva de Riscos Psicossociais no Trabalho em Hospitais no Quadro da União Européia*. Tese doutorado em Ciências Sociais - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2009. Disponível em: <[http://www.Bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/1388/1/TeseDout\\_AguiarCoelho2009](http://www.Bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/1388/1/TeseDout_AguiarCoelho2009)>. Acesso em 15/06/2010.
- SAMPAIO, R.M.C. *Direito Civil: Contratos*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.
- SCHIFF, Aaron e SCHIFF, Jacqui. *Passividade*. TAJ – v.1, janeiro 1971. In: Prêmios Eric Berne 1971-1997, UNAT-BRASIL, circulação restrita, 2010.
- SILVEIRA, Laucemir. *Contrato em Processos de Aprendizagem e Desenvolvimento de Pessoas*. *Revista da SBDG* no. 3. Porto Alegre, Editora Suliani. 2013.
- STEINER, Claude. *Os Papéis Que Vivemos na Vida*. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1976.
- TRAVAIN, Victor Ribeiro. *REVISTA DE DIREITO PÚBLICO, LONDRINA, V.6,N.3,P.3-20,OUT/DEZ.2011 BRASIL. Código Civil Brasileiro*. 2002. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)>. Acedido em 10 jan.2019.
- WERNER, J. G. V. *Direitos dos Contratos*. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- WOOLAMS, Stan e BROWN, Michael. *Manual Completo de Análise Transacional*. São Paulo: Cultrix, 1979.

## OBRAS CONSULTADAS

COHEN, Allan, BRADFORD, David. *Influência sem autoridade*. São Paulo: Évora, 2012.

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontologia del Lenguage*. Chile: Lom Ediciones S.A., 2005.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

SHAWN, Achor. *O Jeito Harvard de Ser Feliz*. São Paulo: Saraiva, 2012.

### **Laucemir Silveira**

Psicóloga (CRP 08-3335), economista, mestre em administração e recursos humanos, analista transacional didata para a área Organizacional pela UNAT-BRASIL - União Nacional dos Analistas Transacionais; analista transacional certificada para a área Educacional. Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela SBDG - Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Pós graduanda em neurociência e comportamento. Consultora em desenvolvimento humano nas organizações, ênfase à gestão do comportamento humano em mudanças organizacionais. Diretora da Zoeh Desenvolvimento Humano. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br