

CONTRATO PARA INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

CONTRATO PARA INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

LAUCEMIR SILVEIRA

UNAT-BRASIL - União Nacional de Analistas Transacionais

FATEP - Faculdade de Tecnologia Paulo Freire

RESUMO

LAUCEMIR SILVEIRA

UNAT-BRASIL- União Nacional de Analistas Transacionais

FATEP – Faculdade de Tecnologia Paulo Freire

CURITIBA – PR
JULHO/2010

CONTRATO PARA INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

LAUCEMIR SILVEIRA¹

UNAT-BRASIL- União Nacional de Analistas Transacionais

FATEP – Faculdade de Tecnologia Paulo Freire

RESUMO

O tema central deste estudo é o contrato que se dá entre uma organização e uma consultoria que atua em treinamento e desenvolvimento de pessoas, visando a aquisição de conhecimentos e habilidades para a efetivação de mudanças organizacionais. Discorre sobre a aplicação à área organizacional, do conceito da teoria da Análise Transacional sobre contrato, originalmente direcionado para a área clínica, apresentando práticas que colaboram para o alcance de resultados. Conclui que os contratos para as duas áreas possuem aspectos comuns, de acordo com os conceitos da Análise Transacional e salienta aspectos que contribuem para a relação construtiva entre as partes.

Palavras-chave: Análise Transacional. Contrato. Consultoria. Treinamento e Desenvolvimento.

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

INTRODUÇÃO

Um contrato formal é um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos, que gera direitos e obrigações. As cláusulas contratuais criam lei entre as partes, e não podem estar em desconformidade com o direito sob pena de serem nulas. Num sentido mais genérico, contrato, derivado do latim *contractu*, é um acordo entre as partes – pessoas físicas ou jurídicas. Contratos podem variar em tamanho, conteúdo e propósito; podem ser exigidos em processos administrativos e jurídicos, penais, bem como podem ser usados para fins privados.

Este artigo evidencia alguns aspectos do contrato de prestação de serviço que envolve a intervenção de consultoria destinada ao desenvolvimento de pessoas nas organizações, com base em conceitos da Análise Transacional².

A questão que norteia o estudo é se há aplicabilidade direta, para o desenvolvimento de pessoas na área organizacional, do conceito de contrato originalmente destinado à prática da psicoterapia na área clínica. Discute, ainda, algumas condições para que o mesmo seja útil para fornecer o amparo necessário para que a ação contratada leve aos resultados esperados pelas partes contratantes, numa relação mutuamente protetora.

As organizações usualmente contratam ações de treinamento e desenvolvimento quando são constatados comportamentos ou desempenhos inadequados para atingir os resultados. Algumas ações são reativas, abordando problemas já instalados, outras são preventivas, com o intuito de preparar os colaboradores para demandas futuras. Neste estudo o foco é a consultoria para treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores que estão em organizações, excluindo as disfunções psíquicas que se situam no campo da psicoterapia.

A motivação para o estudo deu-se pela verificação de carência de publicações disponíveis.

² Teoria da personalidade e da ação social criada pelo psiquiatra canadense Eric Berne.

A organização e o trabalhador em tempos de mudanças

As organizações são criadas tendo em vista certos fins específicos e no caso de empresas há também o lucro como um dos objetivos. Constituem-se através da definição de uma estrutura que com níveis hierárquicos, a diferenciação de funções e papéis, a organização do trabalho que é coordenado e dirigido através de normas, processos e procedimentos. As organizações possuem uma delimitação espacial e de recursos e são caracterizadas por uma certa continuidade ao longo do tempo. Compostas por indivíduos e grupos, as organizações são sistemas sociais estruturados em interação constante com seu entorno.

O trabalhador, aqui considerado como aquele que vende sua força de trabalho a uma organização, assume direitos e deveres nessa relação e busca suprir nela suas necessidades, expectativas e desejos, alguns dos quais nem sempre são conscientes.

Segundo Salanova (1996) *apud* Coelho (2009) o trabalho desempenha funções psicossociais tais como:

1. função integrativa ou significativa (...) como uma fonte que dá sentido à vida na medida em que permite que as pessoas se realizem através do trabalho;
2. estatuto e prestígio (...);
3. identidade pessoal (...) como somos, como nos vemos, como somos vistos pelos outros;
4. econômica (...) de manter um mínimo de sobrevivência e conseguir bens de consumo;
5. oportunidades de interação e estabelecimentos de contatos sociais;
6. estruturar o tempo (...);
7. manter o indivíduo enquadrado em regras mais ou menos obrigatórias, num espaço-tempo altamente programado (...);
8. fonte de oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e competências (...);
9. transmitir normas, crenças e expectativas sociais (...);
10. proporcionar poder e controle, sobre outras pessoas, sobre coisas, sobre dados e processos;
11. conforto, estabilidade, comodidade ou segurança (...).

A partir de conceitos da Análise Transacional, pode-se considerar, ainda, as funções a seguir:

- terreno para dar andamento ao *Script*³ pessoal;
- estrutura o tempo social de forma a atender as fomes e obter reconhecimento na quantidade e / ou qualidade que necessita.

A respeito dessa última função citada, Berne(1988) menciona:

"a necessidade de estruturar o tempo baseia-se em três impulsos ou fomes. A primeira é a fome de estímulo ou sensação. Longe de tentar evitar situações estimulantes, como muitos defendem, a maioria dos organismos, inclusive os seres humanos, procuram essas situações. O segundo impulso é a fome de reconhecimento, a busca de tipos especiais de sensação que só podem ser fornecidos por outro ser humano ou, em alguns casos especiais, por animais. A terceira fome é a de estrutura, o que explica por que os grupos tendem a transformar-se em organizações e os estruturadores de tempo são as pessoas mais procuradas e bem remuneradas de qualquer sociedade" (BERNE, 1988, p. 33)

As organizações também possuem suas necessidades, expectativas e desejos. Com o aumento da competitividade no mundo dos negócios, estas buscam nas tecnologias da informática e dos procedimentos o apoio para adequação da sua estrutura, visando reduzir custos e aumentar a qualidade dos seus produtos - sejam bens ou serviços, bem como a agilidade de posicionamento no mercado como meios para angariar clientes e mantê-los fidelizados.

As flutuações no mercado financeiro, o avanço da tecnologia e a concorrência forçam os modelos de negócio a se adaptarem rapidamente para atender as necessidades dos clientes - as estratégias precisam ser dinâmicas. Os administradores são forçados a averiguar constantemente a eficiência do seu modelo, questionando se as oportunidades são aproveitadas e se as ameaças são percebidas e, ainda, quais mudanças internas precisam viabilizar para melhorar seu negócio. Essas indagações e atenção ao mercado são motivadas pelo propósito de expandir ou simplesmente garantir a sobrevivência.

³ "um plano de vida baseado numa decisão feita na infância, reforçado pelos pais, justificado por acontecimentos subsequentes e culminando com uma alternativa escolhida" (Berne, 1988, p. 356)

Esse dinamismo exige que o trabalhador atualize constantemente suas competências técnicas e comportamentais. Revê-las significa obter um novo conhecimento ou rearranjar o antigo, ajustar alguma habilidade ou atitude de forma a continuar desempenhando seu papel de acordo com as necessidades da organização.

Para qualificar seus colaboradores e facilitar essas mudanças, as organizações contratam a consultoria de profissionais especializados em treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A organização e o serviço de consultoria

Comumente a organização contrata ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas quando está implantando, implantou ou implantará alguma mudança na sua estrutura, negócio ou atividades (produtos, mercado de atuação e clientela, fornecedores), tecnologia (de processamento, de informação), processos e procedimentos.

A empresa eventualmente também contrata esse tipo de serviço porque identifica *gaps* de desempenho em algum segmento profissional (técnicos, gestores, etc) ou para desenvolvimento das relações interpessoais ou grupais em equipes de trabalho. Identifica essas necessidades através de sistemáticas de acompanhamento e avaliação de desempenho dos colaboradores, mensuração de clima organizacional, reclamações de clientes internos ou externos a respeito do desempenho ou comportamentos dos profissionais.

Segundo Boog (1994), "A maioria dos autores concorda que treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática (profissional ou não). Da mesma forma, desenvolvimento seria a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento – em determinada carreira ou em sua evolução pessoal." (BOOG, 1994, p. 141)

Neste estudo os termos treinar e desenvolver são mencionados de forma abreviada como T&D, tendo o significado de atuar sobre o potencial do profissional, estimulando-o a gerar resultados na função em que atua ou em uma nova posição na organização.

A ação de T&D vem como alternativa para agregar alguma nova competência ou repensar as antigas, atualizando-as para a nova realidade.

No campo objeto deste estudo, a consultoria é considerada como a atividade em que o profissional qualificado, com base em suas especializações e experiências profissionais, promove diagnóstico através do qual identifica as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, recomenda alternativas de solução e eventualmente realiza algumas das ações propostas.

A consultoria adequada colabora para que a organização contratante solucione seus próprios problemas, facilitando o acesso a informações e insumos para que assuma seu processo de melhoria e mudança. O propósito da consultoria é colaborar, evitando gerar dependência. Acompanhar os resultados e retroalimentar o processo são partes do procedimento de consultoria. A implementação das soluções propostas pelo consultor é de responsabilidade da contratante.

Algumas organizações buscam o serviço de consultoria externa, outras optam pelo consultor interno. Nesta investigação está considerada somente a relação entre a contratante e a consultoria externa, pois há variáveis presentes na consultoria interna que exigem considerações específicas.

Algumas contribuições da Análise Transacional para a elaboração de contratos de mudança

A seguir são apresentados conceitos da Análise Transacional como suporte teórico para o entendimento de aspectos que podem tornar produtiva a relação contratual em programas de T&D.

Steiner (1976) menciona que "Berne era vigoroso em almejar relações com seus clientes, tratando-os como iguais e dotados da mesma responsabilidade (embora, às vezes, com tarefas diferentes) o que se referia à meta comum da psicoterapia, e com igual inteligência e potencial para contribuir com o processo." (STEINER, 1976, p.16).

Os princípios norteadores dos seus relacionamentos com seus clientes lançaram as bases para os contratos de mudança.

Acreditava que seus pacientes podiam entender o que estava ocorrendo com eles para que pudessem se co-responsabilizar pela sua cura e assim propôs-se a desenvolver uma teoria com terminologia e conceitos simples para abrir esse canal de comunicação no qual terapeuta e paciente pudessem trabalhar juntos.

Uma ampliação desse enfoque foi o contrato terapêutico que definiu como "um compromisso explicitado bilateral a um curso de ação bem definido." (BERNE, 1966, p. 296). Esse compromisso se dava entre paciente e terapeuta, estabelecendo metas para o tratamento. Ainda Steiner (1976):

"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." (STEINER, 1976, p. 15-16).

Segundo o pensamento de analistas transacionais, esse acordo é condição para que a terapia ocorra de forma adequada.

A partir de considerações a respeito da contribuição do contrato em Análise Transacional para regular a relação entre as partes no tratamento clínico - psicológico ou psiquiátrico, a seguir são apresentadas reflexões sobre sua aplicação à consultoria em T&D visando mudança organizacional.

Para Berne (1966) "O terapeuta de grupo está sujeito aos mesmos dois tipos de contratos que os profissionais em qualquer área de tratamento: um referindo-se à prática organizacional, o outro concernente à clínica particular (...) o terapeuta organizacional tem uma dupla responsabilidade - de um lado com a sua organização, e de outro seus pacientes". (BERNE, 1966, p. 23).

Nesse texto ele se refere ao atendimento psicoterápico destinado aos atendidos pela instituição psiquiátrica à qual prestava serviço. Sua atenção volta-se para a questão do serviço de terapia envolver partes diferentes, porém interligadas no processo: a organização, o paciente e o terapeuta que possui papéis diferenciados em relação a ambas.

A respeito dessa situação, Berne (1966, p. 296-297) menciona dois tipos de contrato: organizacional e terapeuta-paciente. O primeiro celebrado entre o terapeuta e a organização e o segundo entre o terapeuta e o paciente.

No âmbito da consultoria, igualmente a função do contrato de mudança é estabelecer os limites do relacionamento profissional entre o consultor e o cliente, especificando as obrigações das partes diante das condições contratadas e dos resultados pretendidos.

Este tipo de contrato pode envolver várias partes, que estão a seguir nominadas para facilitar a compreensão da sua interface: de um lado o contratado (que pode se desdobrar em duas pessoas: o consultor - profissional que possui os conhecimentos e recursos técnicos para a intervenção, e a empresa que representa); do outro lado está o contratante (que pode se desmembrar em três pessoas: o patrocinador - gestor dos trabalhadores que participam da ação de T&T, o agente - profissional ou área de recursos humanos, e os alvos - trabalhadores que participam da ação).

Para ilustrar a questão de várias partes envolvidas em um contrato, eis a contribuição de English (1975), num artigo intitulado Contrato de Três Pontas: quando fazia contratos em separado com os organizadores e participantes de seus seminários, previa todos os possíveis problemas, pois os participantes tendiam a expectativas irrealistas e em algumas vezes tais expectativas adicionais "eram mutuamente contraditórias baseadas em promessas sutis feitas deliberadamente ou não no momento da inscrição" (ENGLISH, 1975). Esse desencontro de informação pode gerar insatisfações, clima de mal estar, cobranças inadequadas e não atingimento de objetivos. Ela passou a praticar o que denominou contrato de três pontas, introduzindo o contrato bilateral entre ela e os participantes uma vez que cada uma dessas partes – ela e os participantes – possuíam o seu contrato com o organizador do seminário.

Na consultoria para T&D alguns contratos podem ter três ou mais pontas, o que pode ser representado pela figura abaixo.



FIGURA 1 – Contrato de Quatro Pontas

O consultor pode necessitar ter contratos bilaterais com cada parte, envolvendo-se num contrato de quatro pontas. A figura da pirâmide de base triangular pode simbolizar que as três pontas da base formam a sustentação para que o alvo promova a mudança.

Esse procedimento viabiliza o alinhamento de interesses e clarificação de expectativas, excluindo questões que o programa não abordará, contribuindo assim para o seu sucesso.

O contrato organizacional

Sobre o contrato organizacional, Berne sugere considerar sistematicamente três aspectos: administrativo, profissional e psicológico.

No **Contrato Administrativo** "o primeiro passo é compreender as ocasiões e finalidades do projeto bem como as metas organizacionais (...) Se não existem diretivas escritas, então o supervisor deve ser persuadido a fazer uma declaração formal e inequívoca sobre a finalidade do projeto" (BERNE, 1966, p. 23).

Ainda em relação ao aspecto administrativo, Berne complementa: "Também deve haver um entendimento claro e compromissos firmes com relação aos problemas de financiamento, pessoal, estrutura física e equipamentos." (BERNE, 1966, p. 23).

Esses aspectos do contrato reportam-se à necessidade de posicionamento da organização em relação ao serviço de terapia e amparo de estrutura para viabilizar os resultados.

Quanto ao **Contrato Profissional**, Berne sugere que:

"após estabelecidos os aspectos administrativos, o próximo problema é a meta profissional da terapia, que será enunciada em termos psiquiátricos tais como 'cura sintomática', 'reorganização da personalidade', 'controle social', 'reorientação' ou 'psicoanálise'. Mais uma vez deve haver acordo sobre o significado local destes termos, mesmo com o risco de parecer pedante, sendo isto preferível neste momento do que ser vago." (BERNE, 1966, p. 24).

Nesta abordagem evidencia a importância de diferenciar questões administrativas das terapêuticas bem como da clareza do significado do que é contratado. Woolams e Brown (1979) complementam:

"É importante esclarecer o contrato de tratamento o mais cedo possível, já que se trata de uma indicação de que tanto o cliente quanto o terapeuta estão trabalhando ativamente na consecução do mesmo objetivo. Quando o cliente não é claro acerca do ponto a que se destina, tem menores probabilidades de atingi-lo. O contrato de tratamento também assegura que o cliente está ativamente empenhado em mudar. Isto é crucial, visto que só o cliente, e não o terapeuta ou outra pessoa qualquer, pode fornecer a energia e a motivação indispensáveis à mudança." (WOOLAMS; BROWN, 1979, p. 227)

Tais conceitos são abordados considerando o terapeuta como aquele responsável por estimular a clareza do contrato. Transpondo para a consultoria, igualmente cabe ao consultor tal responsabilidade.

Observa-se a necessidade de levantar alguns dados para definição dos aspectos administrativo e profissional do contrato, conforme proposto por Berne.

O pedido da ação de T&D que leve às mudanças comportamentais demandadas pela organização, usualmente é apresentado pelo patrocinador ou pelo agente, e estes nem sempre o trazem com clareza. Quando a comunicação não é clara, há espaço para manifestação de crenças, preconceitos, fantasias e exageros que excluem fatos e dados significativos para a efetivação de uma proposta adequada. O contrato assentado nessas bases pode levar a negociações e decisões mal embasadas, podendo resultar em frustração de expectativas para

ambas as partes, cada uma estimulada a assumir posturas de perseguição e vitimação em relação à outra.

O consultor pode colaborar com o cliente na clarificação do seu pedido que levará à elaboração da proposta e, para tanto, o consultor precisa conhecer a realidade sobre a qual fará sua intervenção.

A seguir estão alguns aspectos sobre a organização, observados na prática da consultoria, que podem facilitar a compreensão do consultor a respeito da dinâmica organizacional.

- Quais são os padrões da cultura e aspectos do clima dessa organização no que diz respeito a: modelo de gestão (estilos gerenciais e manifestação da liderança, proibições e permissões, tipos e formas de reconhecimento, estrutura, *lay-out* e outros artefatos), estilo de tomada de decisão, planejamento (forma de elaboração, grau e critérios de envolvimento das pessoas, controles, acompanhamento de resultados), como se lida com conflitos (de forma repressiva, conciliatória, confrontativa, omissa), como é o fluxo de informações e comunicação (*endomarketing*, relacionamentos interpessoais e entre papéis e áreas), uso do tempo (o que fazem e como o fazem), clima de trabalho, motivação (em relação às tarefas e objetivos organizacionais), abertura para mudanças (criatividade, inovação e aprendizagem), forma de lidar com problemas, crises e desafios.
- Normas formais e informais e coerência entre elas.
- Crenças e valores presentes de forma clara ou subjetiva no comportamento da organização, especialmente aqueles que vêm da influência dos fundadores e que fazem parte da história.
- Políticas de recursos humanos (segurança, saúde, qualidade de vida, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento).
- Posicionamento na relação com clientes, fornecedores, concorrentes e a comunidade em geral (meio ambiente), *marketing* externo.

Além desses dados, cabe levantar aspectos específicos sobre os alvos: considerando seus conhecimentos, habilidades e atitudes atuais, em que necessitam desenvolver-se.

Esses dados para diagnóstico podem ser obtidos através da observação direta e de entrevista com o patrocinador e o agente e, dependendo da situação, de alguns alvos - cada uma dessas partes tende a observar aspectos diferentes da mesma questão ou ter considerações diferentes a respeito dos mesmos aspectos de acordo com seu sistema de coordenadas⁴.

Tais dados revelam padrões de comunicação e relacionamentos internos e externos, de auto-estima dos trabalhadores, Jogos Psicológicos⁵ mais freqüentes na organização e alguns padrões do seu Script. Permitem inferir sobre possíveis interferências desses sentimentos, pensamentos, percepções e comportamentos sobre a ação de consultoria bem como nos seus resultados.

O diagnóstico poderá basear-se em todos ou alguns dos aspectos acima - mesmo que informais - e dados específicos sobre os alvos (conhecimentos, habilidades e atitudes no dia a dia, além do perfil global em termos de idade, gênero e outras informações necessárias para o diagnóstico). Eles compõem a variável que podemos chamar de **situação atual**.

O pedido usualmente vem na forma de uma ação direta (exemplo: "Quero uma 'palestra' para motivar meu pessoal") ou como um problema (exemplo: "meus funcionários não usam a sua autonomia, não quero que fiquem dependendo de mim para solucionar seus problemas do dia a dia").

Nos dois exemplos o pedido não está claro o suficiente para a elaboração de uma proposta.

No primeiro exemplo, está obscura qual é a situação que o cliente quer resolver. Pode ser oportuno investigar o que está levando a equipe à desmotivação. Aceitar realizar a palestra motivacional sem esta checagem pode conduzir ao equívoco de realizar a ação e não solucionar a questão do cliente. Esse resultado pode levar à confirmação de padrão do Script do contratante e lhe daria motivos para dizer que "meu pessoal não tem jeito, mesmo, nem um consultor pode ajudá-los

⁴ De acordo com o conceito de Woolams e Brown (1979, p. 42) "cada ponto de vista é determinado pelo sistema de coordenadas do indivíduo" tratando-se este de uma espécie de filtro forjado na infância que tende a selecionar as informações posteriores de maneira a confirmar aspectos do Script individual.

⁵ "Uma série de transações em geral repetitivas, superficialmente plausíveis, com uma motivação oculta". (BERNE, 1967, p. 48)

no aspecto motivacional." O consultor, por sua vez, pode ter questionada a sua competência para esse tipo de trabalho.

No segundo exemplo, além de investigar o que leva os colaboradores a não usarem a sua autonomia, cabe analisar como a organização lidará com os novos comportamentos que apresentarem após a ação da consultoria. Se a equipe estiver exercitando sua autonomia, que comportamentos apresentará? O gestor está preparado para lidar com eles? Suponhamos que os colaboradores deixem de solicitar opinião para questões que podem resolver sozinhos e passem a requisitar com menor frequência a presença do gestor, usem outras fontes de levantamento de dados que hoje não utilizam – como o gestor se sentirá? Como reagirá?

Pode ocorrer de o contratante fazer o pedido sem antecipar ou dimensionar as consequências da ação. Como a organização é um sistema, é possível que a mudança na equipe estimule ou exija mudança de comportamentos do gestor – ele está psicologicamente pronto para tal? Possui permissão interna para avançar nessa direção? Ele deseja realmente esse resultado? Já tem desenvolvidas as novas habilidades que a mudança lhe exigirá? Está informado e seguro quanto ao seu desdobramento?

Esse segundo exemplo nos remete a considerar a necessidade de mais um elemento para o diagnóstico: dimensionar o **resultado pretendido**. Duas questões contribuem para tal: para que implementar a ação de T&D? A partir dos dados da Situação Atual, como ficará a questão se a mudança ocorrer?

O Resultado Pretendido deve expressar os comportamentos desejáveis contextualizados para o momento da organização e que sejam viáveis.

A partir da Personalidade Integrada⁶, algumas informações a serem analisadas:

- qual é o pedido da contratante: que mudança deseja, necessita, deve e convém implantar;

⁶ "Quando o sistema de personalidade se encontra integrado, seus subsistemas, os estados de ego, encontram-se claramente delineados, com limites definidos, porém com suficiente flexibilidade para permitir a circulação fluente de energia psíquica (...)" (KRAUSZ, 1999, p.36) o que é necessário para que o indivíduo possa usar seus recursos psíquicos de forma adequada à realidade.

- que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) os alvos precisam desenvolver para que a mudança se efetive;
- qual o padrão atual dessas competências e qual o padrão a ser apresentado após a ação de consultoria (identificar o *gap*);
- quais as consequências dessa mudança para a empresa e para os alvos;
- qual o impacto dessa mudança em pares, fornecedores e clientes internos e externos, na hierarquia superior, nos padrões da cultura e no clima organizacional e reações prováveis;
- se a mudança e suas consequências são desejáveis pelos envolvidos (patrocinador, alvos e outras pessoas ou áreas com quem o alvo possui interface no trabalho);
- se houver consequência indesejável, como lidarão com ela;
- se a ação de T&D está coerente com outros aspectos da cultura organizacional;
- se a ação e seus resultados são éticos em relação aos alvos e ao macro sistema;
- como será dimensionada a evolução e como serão avaliados os resultados.

Somente com base no diagnóstico acima descrito é possível prever a dimensão do programa e temas que abordará, bem como as necessidades de infraestrutura, de pessoal e financeiras para que o serviço ocorra adequadamente.

Após esse levantamento e análise, a conclusão do consultor pode ser que a demanda do cliente não poderá ser atendida através de um programa de T&D, que ele – o consultor – não possui as qualificações para atender integralmente a demanda, ou que outras ações complementares serão necessárias, tais como revisão de processos, melhoria do sistema de informações e da comunicação, treinamento dos gestores dos alvos, entre outras.

O outro aspecto contratual mencionado por Berne (1966), o **Contrato Psicológico**, trata "da avaliação, pelo terapeuta, das motivações ulteriores da administração que influenciarão o destino do seu grupo de tratamento na organização." (BERNE, 1966, p. 297),

O conceito de contrato psicológico surgiu no campo clínico da psicoterapia, onde paciente e terapeuta estabelecem um contrato "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 problemáticos latentes e manifestos envolvendo o relacionamento. Posteriormente passou a ser utilizado no ambiente organizacional, nas relações de trabalho.

Nesse ambiente seu conceito foi estudado por vários autores e para uma das vertentes ele diz respeito às expectativas e crenças que as partes possuem de que a outra atenderá suas necessidades e expectativas, tratando-se de um acordo não negociado nem escrito que traz, implicitamente, obrigações recíprocas às partes. Não há como aferir quais são tais expectativas, pois elas estão na mente das partes. Em geral elas incluem promessas explícitas, oriundas de mensagens verbais ou escritas, e implícitas originadas de interpretações de eventos ocorridos, do testemunho de experiências vividas por outras pessoas, do comportamento das partes, etc. A subjetividade do contrato psicológico compreende as diferenças nas percepções quanto à qualidade da compreensão das intenções e significados do comportamento da outra parte.

Esse acordo implícito leva as partes a agirem de determinada maneira entendendo que assim estão fazendo a sua contrapartida para que sejam atendidas pela outra parte. A relação se estabelece tendo como base a possibilidade da reciprocidade mútua e ela é fator de manutenção desse vínculo.

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

Assim, por ser de foro íntimo, o entendimento de uma e de outra parte, do que seja a necessidade ou expectativa e como atendê-la, pode ser diferente e sofrer alterações – a partir de estímulos externos - sem que a outra parte perceba, o que pode interferir no atendimento da mesma e no fortalecimento ou enfraquecimento da relação.

Berne utilizou esse conceito no contrato de terapia chamando a atenção para "as necessidades pessoais dos supervisores, superiores e colegas, sobre as quais eles mesmos podem ou não estar cientes, mas que está acessível ao âmbito

profissional do terapeuta. É de importância decisiva para o terapeuta formular estes fatores para si próprio, baseando-se no seu conhecimento pessoal dos indivíduos em questão." (BERNE, 1966, p. 24).

Na consultoria o conceito de contrato psicológico pode ser utilizado pelo menos em dois níveis pelo consultor.

Num nível, como estímulo para investigar, na organização, principalmente os contratos psicológicos entre os alvos e seus empregadores, na medida em que tais contratos podem interferir positiva ou negativamente no andamento da ação de T&D. O consultor pode prever como considerá-lo no seu trabalho e também como transformá-lo em informação para definir alguns limites da sua abordagem.

Em outro nível, pode supor intenções e expectativas em relação à ação de T&D, vindas de todas as partes envolvidas no contrato, uma vez que a ação de T&D pode alterar os contratos psicológicos já existentes.

O contrato Consultor-Alvos

Após o contrato Organizacional, passa-se ao contrato entre o consultor e os alvos, cujo similar na campo clínico Berne (1966) denominou de Contrato Terapeuta-Cliente e sobre ele menciona: "terá os mesmos aspectos que o contrato organizacional" (BERNE, 1966, p. 25).

No **nível administrativo**, deve ser explicitado, aos alvos, o que foi contratado entre o consultor e a organização e quais os possíveis desdobramentos para a relação entre os alvos e o consultor durante a ação de T&D e entre os alvos e a organização durante e após a conclusão do programa. Berne (1966) faz as considerações a seguir.

"O terapeuta deve se assegurar que todas as partes envolvidas diretamente entendam claramente tanto as demandas práticas da situação terapêutica (o contrato administrativo) quanto as limitações e possibilidades do que o seu tratamento tem a oferecer (o contrato profissional). Desta forma, o terapeuta tem menos possibilidade de ser lesado profissional e financeiramente e está mais livre para se dedicar aos aspectos psicológicos do contrato que se tornam parte do empenho terapêutico." (BERNE, 1966, p. 27)

Retomando o conceito do contrato de quatro pontas, o que foi contratado com a organização – patrocinador e/ou agente, precisa ser retomado com os alvos no que se reporta a eles. Há contratos que envolvem várias ações e com diferentes alvos. Considerando a interface das ações a serem realizadas por todas as partes envolvidas no contrato, a presença de todas, no momento inicial com alvos, possibilita alinhar possíveis expectativas e condições do contato, visando eliminar percepções distorcidas e fortalecer o empenho mútuo.

Organização e consultor se comprometem com um resultado que depende também dos alvos. Assim, a forma de colocar a questão precisa estimular o compromisso consciente de todas as partes.

Berne (1966) salienta: "É importante então (...) que o contrato terapeuta-paciente seja esclarecido de forma realista, primeiro na mente do terapeuta e depois com os pacientes". (BERNE, 1966, p. 26).

Comunicar ou impor é diferente de informar, estimular a compreensão e comprometimento.

Considerar empaticamente como, do ponto de vista dos alvos, estes tenderão a compreender seus benefícios, seu papel e suas responsabilidades para com o processo e resultados.

Woolams e Brown (1979) a respeito de contratos tripartidos, salientam que quando envolve "uma terceira pessoa ou grupo, os papéis e expectativas desses deverão ser claramente definidos como parte do processo de contratação." (WOOLAMS; BROWN, 1979, p. 229).

Cabe ao consultor promover a proteção adequada aos alvos, uma vez que para se desenvolverem necessitarão tomar contato com suas limitações e alguma eventual exposição pessoal. É adequada a negociação do acordo de sigilo em relação ao que for abordado no programa. Igualmente negociar as condições de apoio e estrutura que viabilizem aos alvos efetivar a mudança.

No **nível profissional** "a pergunta mais pertinente é se as metas terapêuticas entrarão em conflito com a compreensão que o paciente tem do contrato administrativo" (BERNE, 1966, p. 25). Na consultoria, o paralelo se dá em relação aos desdobramentos da mudança proposta: caso desenvolva as habilidades e

atitudes demandadas, o alvo manterá seu *status*? Corre o risco de perder algo tal como cargo, tarefas, prestígio, poder, relacionamentos, algo do espaço físico, algum benefício? Há a possibilidade de se defrontar com algo indesejável ou desprazeroso? Diante da perspectiva positiva de algumas dessas ocorrências, o alvo pode entrar no dilema entre mudar ou permanecer como está, mantendo o que já está instalado e conhecido. Principalmente se não há percepção de ameaça de perder o que já conquistou ou das mudanças organizacionais serem reais.

Este dilema influencia o aspecto psicológico do contrato consultor-alvo, os Jogos que provavelmente são jogados, que aparecem principalmente nas falas e outros comportamentos de vitimação ou perseguição em relação à organização, consultor ou ação de T&D. Nem sempre há a confrontação explícita, podendo ocorrer através de reações como as que estão a seguir: esquecimentos, equívocos e confusão, atrasos ou saídas antecipadas, manifestação velada de má vontade, excesso de justificativas por comportamentos não condizentes aos combinados, adoecimentos, perda de foco dos assuntos, confusão, ansiedade, rir de assuntos sérios, somatizações.

A atenção do consultor ao movimento dos alvos permite identificar tais interferências para manejá-las adequadamente. Eventualmente pode ser necessário colocar em discussão aspectos do contrato. Berne (1966) sugere que os compromissos sejam enunciados:

"o compromisso do terapeuta com eles ('Meu trabalho aqui é...') e o compromisso deles com o terapeuta ('Minha razão para vir a este grupo é...') deve ser enunciado inequivocadamente, de forma que qualquer tentativa de 'enrolar' por uma ou outra parte possa ser questionada como possível violação da boa fé, estando o foco nas ambiguidades ocultas, agora reveladas. Se este esclarecimento é convertido em uma obrigação bilateral, o terapeuta pode ser agradavelmente surpreendido com quanto pode aprender sobre suas próprias motivações sob o escrutínio crítico dos pacientes, que com isso são encorajados a usar suas capacidades ao máximo." (BERNE, 1966, p. 26).

Essa observação de Berne evidencia a conveniência de haver a manifestação explícita dos alvos, comprometendo-se verbalmente com o programa de T&D.

No nível psicológico o terapeuta "(internamente) tenta antecipar quais jogos os pacientes terão mais probabilidade de jogar no grupo" (BERNE, 1966, p. 297). A

partir dos dados levantados no diagnóstico, o consultor tem conhecimentos que permitem supor sobre os Jogos e também a respeito de comportamentos que tenderão a emergir como forma de sabotar o processo. Tais referências precisam ser atualizadas após o primeiro contato com os alvos e ao longo da intervenção.

Berne (1988) afirma que "Se não tiver escolha, o paciente tentará manobrar o terapeuta para o qual foi encaminhado, no sentido de ele preencher o papel exigido por seu *Script*." (BERNE, 1988, p. 280) e depois complementa: "O paciente vem (...) para aprender a fazer melhor os seus jogos) (BERNE, 1988, p. 280), por isso a utilidade de averiguar reações anteriores que os alvos apresentaram em situações similares e a importância do consultor atentar às suas próprias necessidades, ao seu próprio desenvolvimento pessoal, procurando permanecer com a Personalidade Integrada, consciente do seu papel e de suas limitações.

Os quatro requisitos básicos para que contratos sejam válidos

Steiner (1976, p. 228) apresenta quatro requisitos que considerados necessários e desejáveis para que qualquer contrato seja legalmente válido, o que é aplicável à relação terapeuta-cliente: consentimento mútuo, compensação, competência e objeto legal. Abaixo suas idéias são transpostas do contexto clínico para a relação consultor-cliente.

O Consentimento Mútuo

Para Steiner (1976) "as transações básicas de um consentimento mútuo são: 1) pedido de terapia; 2) proposta de terapia; 3) aceitação da terapia." (STEINER, 1976, p. 229). Igualmente, na consultoria implica num pedido do cliente, seguido de uma proposta do consultor e a aceitação por parte do cliente.

A partir do pedido do cliente e antes que o serviço seja contratado, precisa haver a proposta apresentada pelo consultor. No pedido do cliente está implícita uma solicitação de ajuda para efetivar uma mudança no comportamento dos alvos. Como tal relação contratual visa solucionar a questão do cliente, é na fase inicial que se deve definir claramente qual a necessidade.

Caso o pedido não esteja claro, há o risco de propor ao cliente alguma alternativa que não supra a sua real necessidade. Pode ocorrer de alguns pedidos terem

outros motivos que não o interesse genuíno na mudança, como por modismo, ou para competir com outra área da organização que está realizando um programa semelhante, ou porque o chefe mandou fazer, entre outros.

Daí a importância da proposta embasar-se no diagnóstico e ser customizada, evitando cardápios de treinamento, pois o que se aplica a um cliente pode ser desastroso em outra cultura.

Caso falte a clareza imprescindível no pedido, pode ser adequado efetivar uma proposta parcial como forma de se aproximar da cultura e facilitar a reflexão do cliente sobre sua real necessidade. Conforme discutido anteriormente, no contrato de quatro pontas o consentimento precisa dar-se nos contratos organizacional e consultor-alvos. Assim, contratos parciais também podem ser oportunos para interagir com os alvos, obtendo mais informações para dimensionar de forma objetiva e comportamental sua disposição a mudar.

Segundo Woolams e Brown (1979), "o consentimento mútuo supõe que terapeuta e cliente estão fazendo o acordo voluntariamente (...)" (WOOLAMS; BROWN, 1979, p. 224). Significa que a demanda trazida pelo cliente é aceitável por ambos. Esta idéia reforça a necessidade de ambos terem clareza do que estão consentindo. Trata-se de uma situação em que o cliente necessita da ajuda do consultor para solucionar seu problema, mas é necessário o envolvimento de ambos para que o resultado seja atingido.

Para Steiner (1976), "consentimento mútuo implica em esforço mútuo" (STEINER, 1976, p. 232). O cliente, mesmo encontrando-se em posição da parte que recebe a ajuda, possui alguma quantidade de poder que precisa ser empregada no processo, pois se o esforço for unilateral, a parte que está ajudando está promovendo Salvação⁷.

Consentimento mútuo pressupõe que ambos possuem recursos que estarão disponíveis para a ação. O consultor que é analista transacional, pode ainda refletir se a aceitação desse trabalho está ou não a serviço do seu *Script*, especialmente se houver risco de ser mal sucedido.

⁷ Tipo de 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, ou, de certa forma, por baixo" (STEINER, 1976, p. 223)

Finalmente, a proposta contempla o que será realizado e recursos necessários para que o resultado pretendido seja atingido. Diante do aceite pelo cliente, ambos estão consentindo quanto aos termos do contrato e suas implicações.

A Compensação

Trata das vantagens conferidas pelo terapeuta e pela pessoa que recebe o benefício da terapia.

Para Woolams e Brown (1979) quer dizer que "cada pessoa coloca alguma coisa de valor no relacionamento". (WOOLAMS; BROWN, 1979, p.224)

Na consultoria o benefício conferido pelo consultor deve ser a disponibilização de seus recursos profissionais e empenho em resolver a questão apresentada pelo cliente.

Como para o cliente a compensação é a solução da sua questão, torna-se imprescindível se definir em termos mensuráveis o Resultado Pretendido para a ação, para que seja viável às partes acompanhar a evolução e, ao final, averiguar que a questão foi solucionada, o que significa que o consultor terá levado sua compensação ao contrato. Por tratar de contratos que visam a aquisição de competências, um meio prático de considerar o andamento do processo e resultado é através dos novos padrões de comportamento que sejam observáveis.

Steiner (1976, p 233) ressalta que todo contrato deve se basear numa compensação válida para evitar a Salvação: como a pessoa que ajuda dá algo de si mesma, a pessoa que recebe o auxílio deve dar algo em troca.

Nesse sentido o consultor precisa sentir que o pagamento que recebe recompensa seu empenho e a compensação mais comum para seu serviço é o pagamento em dinheiro. Cabe refletir sobre a circunstância em que o contratado é a empresa de consultoria e o consultor é um profissional a quem é terceirizado o serviço. Essa prática é usual e pode ocorrer que a remuneração do consultor esteja significativamente abaixo do valor pago à consultoria. Esse fato pode não representar perigo para a relação e para o resultado do serviço, desde que seja tema discutido, compreendido e definido de comum acordo entre as partes.

Nos contratos de quatro pontas envolvendo o consultor de um lado e o patrocinador, alvos e agente do outro, a ocasião para Jogos Psicológicos pode ser propiciada pela indefinição da compensação. É o patrocinado ou o agente quem costumeiramente representa a organização na negociação do contrato, sendo os alvos envolvidos somente na realização da ação. Neste caso, o procedimento alternativo para lidar com o contrato implica em expor os objetivos da ação, levantar as expectativas que os alvos possuem em relação a ela e clarificá-las, salientando possíveis benefícios para todas as partes e como cada uma delas poderá contribuir para os resultados.

Contratar é diferente de comunicar ou impor. Contratar pressupõe negociar, ouvir e argumentar no Adulto Integrado. Para que esse tipo de contrato seja validado, é oportuna a presença do patrocinador e/ou agente, neste momento com os alvos, para que sejam realizados possíveis ajustes em aspectos do contrato, conforme o posicionamento dos alvos diante da proposta. Essa margem de flexibilidade precisa ser prevista no contrato entre consultor e patrocinador / agente.

A imposição estimula os alvos a entrarem como vítimas no contrato, podendo comutar posteriormente para o papel de perseguidoras, o que interfere nos resultados globais do contrato.

Do ponto de vista legal, nos contratos bilaterais as duas partes contratantes possuem responsabilidades mútuas, sendo reciprocamente devedoras e credoras uma do outra. Nesta espécie de contrato não pode um dos lados, antes de cumprir suas obrigações, exigir o cumprimento do outro. Na consultoria para T&D é usual a contratação formal da prestação do serviço e a respectiva remuneração, independente dos resultados. Não é habitual a especificação do resultado no contrato escrito, costuma-se mencionar "objetivos a serem atingidos" sem a vinculação do seu atingimento ao pagamento do serviço.

Garantir a mudança comportamental no contrato escrito pode ser um risco alto para o consultor, uma vez que a ele cabe oferecer algumas condições pelas quais fica responsável e obrigado. Querer a mudança e promovê-la de fato depende também das outras partes. Considerar, ainda, variáveis internas e externas da organização cuja previsibilidade é inviável no momento da contratação do serviço.

O contrato organizacional pode proteger as partes, garantindo que cada uma receba o que a outra se compromete a entregar – o serviço e o seu pagamento, mas não garante que o resultado será obtido – a mudança comportamental. Tanto o contrato organizacional quanto o contrato consultor-alvo possuem como função assegurar algumas condições favoráveis para que a mudança ocorra. Eles podem comprometer o empenho de cada parte envolvida para que mobilizem recursos pessoais e do ambiente em favor do processo e do resultado da ação.

Se sua discussão e negociação ocorrerem de forma adequada, acionando a Personalidade Integrada, propiciam o entendimento da questão e seus desdobramentos, podendo acionar o querer, a análise da conveniência com base em dados de realidade considerados numa linha do tempo e a proteção adequada.

A Competência

Refere-se a aptidão jurídica das partes e profissional do consultor para aceitar as responsabilidades do contrato.

Para Woolams e Brown (1979) diz respeito à faculdade de contratar: "cliente e terapeuta precisam ser competentes para tentar alcançar os objetivos do tratamento." (WOOLAMS; BROWN, 1979, p. 225)

Ambos precisam ter disponíveis seus recursos da Personalidade Integrada na construção do contrato e no decorrer do serviço para contribuir para o resultado. O consultor precisa ter ciência dos conhecimentos, habilidades e recursos técnicos que necessita dispor para o andamento do serviço. Sua coerência pessoal com o que propõe ao cliente tende a definir a credibilidade do serviço que presta. É imprescindível ter noção do limiar entre a intervenção terapêutica e a de desenvolvimento, uma vez que ambas visam promover mudanças em padrões de pensamento, percepção e sentimento que se expressam nos comportamentos.

Steiner (1976, p 234) assinala que a Competência é limitada em alguns casos previstos em lei. Atualizando sua concepção de acordo com o artigo 3º do novo Código Civil Brasileiro de 2002, constata-se que qualquer pessoa pode contratar, desde que não seja absolutamente incapaz.

"Art. 3º São absolutamente incapazes de exercer pessoalmente os atos da vida civil:

I - os menores de dezesesseis anos;

II - os que, por enfermidade ou deficiência mental, não tiverem o necessário discernimento para a prática desses atos;

III - os que, mesmo por causa transitória, não puderem exprimir sua vontade".

Quanto ao **objeto legal**, Steiner (1976) cita que "o contrato não deve violar a lei ou ser contra a política e a moral pública, e tampouco a compensação deve ser desta natureza." (STEINER, 1976, ap. 234), daí o cuidado na caracterização da organização cliente e dos bens ou serviços que ela disponibiliza no mercado, diante da possibilidade de seu envolvimento com drogas ilegais ou crimes.

Conclusões

O estudo da correlação entre o contrato destinado à área clínica, em casos de psicoterapia, e aqueles destinados à área organizacional, em situações de consultoria para T&D, demonstrou que ambos possuem aspectos comuns sob a ótica de conceitos da Análise Transacional.

Fica evidenciada a importância do contrato como mecanismo para proteger as partes envolvidas e estimular o alcance dos resultados.

Sobressai, ainda, a influência do contrato para 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 pesquisa, tais como a identificação de elementos dos contratos psicológicos, consequências de contratos não cumpridos e sua prevenção.

Referências Bibliográficas

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

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

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD.** São Paulo: Makron Books, 1994.

Código Civil. — Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

ENGLISH, F. **O Contrato de Três Pontas.** *Transactional Analysis Journal*, 1975, vol.5(4) 383-384.

KRAUSZ, R. R. **Trabalhabilidade.** São Paulo: Editora Nobel, 1999.

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

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>. Acesso em 15/06/2010.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

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

WOOLAMS, S. BROWN, M. **Manual Completo de Análise Transacional.** São Paulo: Cultrix, 1979.