

Por dentro das equipes

Elizabeth Lacerda Barbosa

Instituto Brasileiro de Psicanálise, Dinâmica de Grupo e Psicodrama (Sobrap) – email: ebconsultoria@yahoo.com.br

LUIZ CONTRO SÃO PAULO, ÁGORA, 2014.

Luiz Contro é psicólogo e doutor em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), além de professor, terapeuta, didata e supervisor pelo Instituto de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo de Campinas (SP). Coordena grupos em instituições, ONGs e empresas, e assessora equipes que discutem seus processos de trabalho.

É também autor de artigos em periódicos científicos, coautor de três livros: a saber: *Psicodrama Ciência e Arte* (Ágora, 2001); *From one-to-one psychodrama to large group socio-psychodrama* (2009, acessível também em <http://www.luizcontro.com.br/livros.php>) e, *Práticas grupais contemporâneas* (Ágora, 2006), além de autor dos livros: *Psicossociologia crítica – A intervenção psicodramática* (CRV, 2001) e *Nos jardins do psicodrama – entre o individual e o coletivo contemporâneo* (Alínea, 2004). Somado a isso, acrescento que ele é uma pessoa por quem nutro respeito e admiração, pela competência e pela propriedade com que conduz os processos de desenvolvimento de equipes.

Por dentro das equipes tem o propósito de aproximar-se daqueles que questionam o modo como se estrutura a participação nas equipes com as quais trabalham. O autor o faz, na perspectiva de quem acredita que as transformações nas equipes, almejadas por seus integrantes, são também produto de processos de educação contínua. Ao relatar suas intervenções, evidencia a crença de que a construção dos processos com equipes deve ser coletiva, gradual e permanente – crença da qual também compartilho, uma vez que o envolvimento, o comprometimento e a participação de cada um dos membros da equipe aumentam a possibilidade de posturas mais assertivas.

Nesse livro, o autor também registra intervenções e reflexões realizadas com diferentes equipes, em distintos contextos, mas que para além dos objetivos a serem alcançados por elas, demandavam tempo e espaço para si, de forma que também pudessem ser cuidadas.

A obra é uma contribuição valiosa para profissionais e estudantes interessados em compreender o desenvolvimento de equipes de trabalho e a atuar nessa área, como bem prefaciou Valéria Brito. É constituída por dez capítulos, além de Palavras iniciais (que contextualiza todo o trabalho) e Reflexões finais (em que o autor propõe o acompanhamento de equipes para checar se as estruturas geradas e os procedimentos de trabalho estão cumprindo os objetivos ou se necessitam de revisão; e estimula a integração mais harmônica do trabalho em nossa vida, de tal sorte que relações sociais mais humanizadas e solidárias deixem de ser ideais e possam tornar-se realidade).

No Capítulo 1 o autor focaliza seu papel profissional, como integrante de algumas equipes, durante um período que abarca desde a época de sua formação acadêmica até o presente momento, em diversos contextos: escola; serviço público; docência; consultório particular; organizações e instituições.

O Capítulo 2 faz referência a quão imprescindível é a legitimação da intervenção por aquele que ocupa posição hierárquica de destaque na organização. Sem essa legitimidade, a ação do interventor pode não receber o suporte necessário para que remodelações dela decorrentes, sejam devidamente implementadas. Não raro, empresas aguçam a expectativa de seus funcionários com a realização de diagnósticos que, além de não se desdobrarem em ações efetivas, sequer informam aos participantes sobre seus resultados.

O Capítulo 3 aborda o tema motivação. Apesar de retratá-lo em uma equipe do Centro de Referência Especializado de Assistência Social (Creas), esse tema que permeia de modo relevante o dia a dia de qualquer equipe. Aqui o autor retoma uma importante questão: a motivação é algo intrínseco ou extrínseco? Ressalta que é com a conexão entre as possibilidades que o meio oferece e os direcionamentos dados pelo desejo/projeto dos indivíduos e dos grupos que teremos a dimensão da motivação gerada.

No Capítulo 4, o autor fala do papel de coordenador num espaço semanal com alunos dos cursos de Medicina e Odontologia, no qual o objetivo era cuidar do desenvolvimento pessoal e dos aspectos inter-relacionados inerentes aos papéis de médico e dentista. É muito pertinente a iniciativa de inaugurar a composição do papel pelas vias da subjetividade. Na construção coletiva que se fez, registra-se que quanto melhor lidarmos com nossos temas temidos, mais desenvoltura teremos para cuidar deles no trato com o outro.

O Capítulo 5, que trata do tema *Gestão de pessoas num hospital*, relata as particularidades da experiência do autor como coordenador de um processo de Supervisão Institucional com o intuito de ajudar a equipe responsável pela implantação do serviço denominado Apoio ao Processo de Trabalho. A equipe, composta por um coordenador-geral, seis apoiadores, um gerente da unidade de saúde do trabalhador, um coordenador do projeto de arte cultura e lazer e um gerente da administração de pessoal, foi acompanhada nas reflexões sobre os temas: o contexto e os passos iniciais; processo de trabalho e inter-relações: o protagonismo como recurso; alguns modos de efetivar o desenvolvimento de um papel; a continência oferecida pelos encontros; a legitimidade para intervir; a crise: rito de passagem para maior sinergia; a apropriação do processo de trabalho; o que será que será?: titubeios do grupo e ofertas do coordenador; a avaliação como mais uma forma de se apropriar do processo em curso; novos delineamentos do papel de apoio; as ressonâncias da sociometria grupal no processo de trabalho; as sociodinâmicas imobilizadoras: a necessidade de discernimento; a redefinição de papéis e a atualização do projeto comum; a recorrência dos temas e a espiral da construção de alternativas: o aprimoramento do papel de apoio; a efetivação do objetivo comum como formador de equipe. Uma avaliação feita pelos integrantes da equipe, sobre todo o processo vivenciado, propiciou a elaboração de dois textos-síntese: ser apoiado para poder apoiar; e, novas reflexões sobre o papel de apoio – as ofertas e as implicações.

O Capítulo 6 apresenta a experiência do autor com uma equipe do Conselho Tutelar com sérias dificuldades na relação entre seus integrantes. Neste caso, optou-se por não focar as inter-relações, pois a receptividade para tanto era restrita. O aprimoramento do papel de coordenador de grupo e as ações de integração dos conselheiros remanescentes da equipe com os novos conselheiros foram elementos priorizados no desenvolvimento das atividades. No entanto, uma mudança no acordo grupal e, conseqüentemente nos resultados obtidos, reforçam quão necessário é que saibamos nosso lugar, nosso papel e nossa função na equipe, além de olhar com atenção para o momento pelo qual a equipe passa.

O Capítulo 7 aborda o tema liderança e lança um questionamento para incrementar a reflexão: servindo a que e a quem? Na descrição das atividades desenvolvidas com dois grupos de cerca de 35 supervisores cada um, ficou evidenciado que um grupo, para além de representar a si próprio, representa também os valores e a visão de mundo do contexto em que está inserido.

O Capítulo 8, cujo título é: *Maquiagem numa empresa de acessórios automobilísticos*, refere-se a uma situação em que o interventor é solicitado a fazer algum trabalho para “motivar a equipe”. Oportunamente, esse fato reafirma quanto as demandas precisam ser checadas para que o contrato seja firmado considerando o devido ajuste das expectativas.

O Capítulo 9, intitulado: *Método – explorando a realidade suplementar*, trata da forma como o grupo geralmente se comporta, quando não consegue dar conta de certos temas que o envolve. A tendência é que repita as mesmas dinâmicas de funcionamento, tendo em vista que posições e posicionamentos encontram-se cristalizados. Se a realidade cotidiana está estruturada de maneira enrijecida, é preciso incentivar a criação de alternativas e isso pode acontecer de inúmeras formas, incluindo é claro a realidade suplementar. Contudo, faz-se necessário que o coordenador tenha preparo suficiente, não apenas para reconhecer o momento oportuno para utilizar a técnica, mas também para manejá-la adequadamente.

O Capítulo 10 objetiva reforçar alguns cuidados que o coordenador precisa ter, além de sugerir outros que, acredita-se, minimizem os problemas com os quais inevitavelmente vai se deparar ao desenvolver equipes. Dentre os cuidados citados, destacam-se: impedir que o grupo permaneça na impotência das constatações – situação caracterizada pela repetição de um assunto já conhecido por eles. Reconhecer que nem sempre as transformações ocorrem, e que colocar em prática os delineamentos construídos traz a noção de que a equipe faz o que está ao seu alcance – e isso pode ser muito significativo. Fazer um histórico dos passos dados pode facilitar a localização do grupo no processo, bem como a direção a tomar. Criar e instituir um fluxo adequado por onde possam escoar e se concretizar conteúdos relevantes que influenciem o desenrolar do processo de trabalho. Considerar a constituição da equipe como elemento relevante, tal como o é, a legitimidade para intervir.

Em suas *Reflexões Finais*, o autor defende que o apoio sistemático e constante de equipes, tende a fortalecê-las e potencializá-las em sua capacidade de resposta diante do percebido.

Acredita que o acompanhamento de equipes pode servir como prevenção para o surgimento de questões que, depois de delineadas, serão mapeadas e cuidadas mais rapidamente. Pode servir também como remediador para assuntos que já eclodiram e, muitas vezes, estão cristalizados.

Constatamos que o livro trata, com muita propriedade, de um elemento que influencia, e muito, a situação dos trabalhadores: equipes no ambiente de trabalho. Para atuar em equipe, o indivíduo precisa aprender a cooperar, a lidar com as diferenças, a compartilhar informações e a sublimar interesses pessoais em benefício do grupo. É igualmente importante uma liderança eficaz, recursos apropriados ao atendimento das necessidades, um clima de confiança mútua, estabilidade emocional e um sistema de avaliação de desempenho. A proposta do autor de acompanhar equipes de modo sistemático e contínuo traduz-se numa importante e valiosa ferramenta para o desenvolvimento de equipes. Equipes com capacidade para identificar seus pontos fortes, explorando ao máximo seus benefícios; e também com capacidade para identificar suas fraquezas, para que possam em conjunto, encontrar formas eficazes de superá-las; certamente são equipes que contam com o acompanhamento e a avaliação sistemática e periódica de seus objetivos, suas metas e seus resultados. Por todas essas razões, creio que os leitores de *Por dentro das equipes*, vão se beneficiar, e muito, com os registros nele contidos, pois são claros e a didática adotada, facilita a apreensão do conteúdo.

Recebido: 24/02/2015

Aceito: 01/03/2015

Elizabeth Lacerda Barbosa

Psicodramatista didata-supervisora com focos: socioeducacional e psicoterápico. Didata-supervisora em dinâmica de grupo. Presidente da Comissão de Psicologia do Trabalho e Organizacional do Conselho Regional de Psicologia de Minas Gerais (CPTO - CRP MG). Coordenadora do Comitê Nacional de Articulação Institucional e Gestão do Conhecimento (Sobrap). Rua Sabino Francisco de Barros, 55/301 - Bandeirantes - CEP 36.047-070 - Juiz de Fora, MG. Tel.: (32) 3224-1015 / (32) 9942-0346