

POR DENTRO DAS EQUIPES

Luiz Contro



POR DENTRO DAS EQUIPES

Copyright © 2014 by Luiz Contro

Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**

Editora assistente: **Salete Del Guerra**

Capa: **Alberto Mateus**

Imagem de capa: **Shutterstock**

Projeto gráfico e diagramação: **Crayon Editorial**

Impressão: **Sumago Gráfica Editorial**

Editora Ágora

Departamento editorial

Rua Itapicuru, 613 – 7^º andar

05006-000 – São Paulo – SP

Fone: (11) 3872-3322

Fax: (11) 3872-7476

<http://www.editoraagora.com.br>

e-mail: agora@editoraagora.com.br

Atendimento ao consumidor

Summus Editorial

Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado

Fone: (11) 3873-8638

Fax: (11) 3873-7085

e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

Sumário

<i>Prefácio</i>	13
<i>Palavras iniciais</i>	15
1 Fatos e fatos da proposta	21
2 Legitimidade para intervir	25
3 O tema motivação numa equipe de Creas	31
4 Primeiros passos nos papéis de médico e dentista	35
5 Gestão de pessoas num hospital	41
6 Conselho Tutelar – o tamanho das próprias pernas	91
7 Liderança numa empresa – servindo a quê e a quem?	97
8 Maquiagem numa empresa de acessórios automobilísticos?	103
9 Método – explorando a realidade suplementar	107
10 Outras sugestões ao coordenador	113
<i>Reflexões finais</i>	117
<i>Referências bibliográficas</i>	119

Prefácio

A **BELA TRAJETÓRIA** de Luiz Contro nos papéis de psicólogo, pesquisador e autor já nos indica que *Por dentro das equipes* é uma contribuição valiosa para profissionais e estudantes interessados em compreender o desenvolvimento de equipes de trabalho e a atuar nessa área. A leitura das experiências e das reflexões no decorrer dos capítulos nos apresenta, contudo, um novo papel do autor: o de contador de histórias.

Maquiagem numa empresa de acessórios automobilísticos é mais do que um *case* sobre as vicissitudes de uma empresa familiar, é uma crônica sobre o cotidiano de consultores e gestores. Contro nos leva a compreender os limites e as (im)possibilidades de promover um trabalho sem a devida amplitude ou profundidade. De maneira suave e didática, nos apresenta importantes princípios éticos das intervenções com equipes de trabalho.

O tema da liderança, um clássico na área das intervenções nas instituições e organizações, é apresentado e discutido com tal riqueza de detalhes que por pouco não sentimos as cores e os sons do “grande salão de cursos e treinamentos de uma grande empresa”. A aprendizagem sobre a aplicabilidade de métodos de ação para esse tipo de trabalho é uma decorrência da fruição estética; o leitor também é levado a construir coletivamente o conhecimento promovido naquele “dia de sol”.

Nas histórias complexas das instituições públicas, as intervenções e os relatos decorrentes demandam um pouco mais de referencial teórico, mas mantêm seu ritmo fluido. As breves indicações de referências a outras publicações ajudam a compreen-

der o tempo e a maturidade necessários para a atuação nesses contextos, tão marcadamente afetados pelos desafios da implantação de serviços públicos de qualidade na nossa tão jovem e ainda frágil democracia.

As histórias que encontramos neste livro nos remetem aos nossos próprios casos, às nossas aventuras e desventuras como consultores de equipes de trabalho e, certamente, servirão de inspiração para que os iniciantes ou apenas curiosos na área se disponham a viver suas experiências com mais confiança. As pitadas de reflexão metodológica se inserem com naturalidade e se combinam com apontamentos conceituais de modo natural, sem o ranço pesado do academicismo e sem a superficialidade da demonstração técnica.

Em cada uma das histórias e nas reflexões que elas ensejam surgem delicadas metáforas, chistes, observações agudas que tornam a leitura leve e, por vezes, divertida. Por ter tido o privilégio de ler outras de suas obras e por acompanhar sua pesquisa sobre literatura, ousou afirmar que *Por dentro das equipes* é uma síntese das habilidades de pesquisador e de artista de Luiz Contro, um belo fruto de sua prática como psicodramatista. Que você, leitor, aproveite também essas histórias para criar as suas próprias e que Luiz siga nos surpreendendo nas modalidades de escrita que produz.

VALÉRIA BRITO

Psicóloga, mestre e doutora em Psicologia, psicodramatista didata, supervisora e consultora em instituições públicas.

Palavras iniciais

CONSTATA-SE UM MOMENTO histórico, em que a teia social encontra-se esgarçada, entre outras coisas, por desconstruir modelos, ao ter colhido as ineficácias de alguns dos que aí se encontram. Carecemos de alternativas. Mesmo considerando que estamos eternamente em construção, sabemos da importância de pavimentar alguns pontos momentâneos de chegada onde seja mais propício recuperar o fôlego, avaliar a trilha percorrida e por percorrer. Necessitamos agenciar novas configurações, movimentos para além das formas estabelecidas.

A velocidade dos acontecimentos nos quais estamos inseridos é um desses pilares instituídos na sociedade contemporânea. Fenômeno já há tempos constatado e debatido denota diversas vertentes positivas, entre as quais a facilidade de comunicação, a obtenção de informações, o aprimoramento tecnológico e suas indispensáveis derivações no que se refere a pesquisa e qualidade de vida.

Por outro lado, um constante fluxo ininterrupto de dados dos inúmeros campos por onde transitamos em nosso viver cotidiano talvez nos tenha feito desenvolver uma maneira de lidar com isso: na tentativa de dar conta de tudo, pegamos um pequeno pedaço de cada coisa. Se antes enviávamos cartas de algumas páginas a um número específico de pessoas, hoje escrevemos duas linhas e as enviamos para centenas de “amigos” adicionados. Se antes, numa sociedade mais comunitária, tinha-se a oportunidade de ter algumas horas de conversa com os vizinhos, à beira da calçada, num encontro quase que rotineiro e constante,

hoje marcamos dia e hora para nos vermos, pois a falta de intimidade não permite mais “chegar sem ser avisado”.

Uma das consequências dessa última perspectiva da velocidade dos nossos tempos pós-modernos é que, se apenas conseguimos passar pelo outro, inevitavelmente a profundidade com que estabelecemos nossas relações foi reduzida, seja no âmbito pessoal, social ou profissional. Neste último, e ainda mais singularmente no que diz respeito ao acompanhamento de equipes, por se tratar do mote destas linhas, há, como exemplo, uma inundação de frases feitas que tentam condensar todo o significado que se acredita ser a nova forma que se vê o mundo. Prometem-se fórmulas e manuais, num número pequeno e determinado de lições, que mostrarão como encontrar o que se procura. Nessa direção, algumas das propostas de intervenção grupal, seja para temas como liderança, motivação ou fortalecimento do grupo, entre outras, prometem giros de cento e oitenta graus em poucas sessões.

Com este livro pretendo me colocar junto daqueles que questionam o modo como se estrutura a participação nas equipes com as quais trabalhamos. Identifico-me com o posicionamento que acredita que transformações não se dão a toque de caixa. Pedem etapas e maturações. Não se referem a atos, mas a processos de educação continuada e permanente. Procedimentos pontuais e por vezes mirabolantes tendem a não fazer perdurar seus conteúdos já nas horas seguintes à sua execução.

O alinhamento das proposições aqui descritas foge ao fluxo da labuta serializada, não criativa e ausente de prazer. Como criar melhores condições para o fazer diário? Quais são os caminhos para uma oferta que busca a ampliação da autonomia, o aumento da consciência crítica, a implantação de dinâmicas

mais espontâneo-criativas e menos cristalizadas? Como pano de fundo, como o trabalho, figura significativa de nossa estrutura social, pode estar mais integrado de modo construtivo e satisfatório no dia a dia das pessoas? Passam por inquietações dessa ordem as reflexões e os casos aqui transcritos.

É pertinente esclarecer que sempre que uso o termo “intervenção” o faço não tomando-o por seu sentido autoritário, resquício oriundo de nossa época da ditadura, mas pautando-me por sua etimologia – que vem do latim: estar entre, entremeter-se, meter-se de permeio, “inter-vir”. Essa observação, mais do que referendar a escolha de uma denominação, realça uma postura que caracteriza a noção sempre presente neste texto: a construção dos processos com essas equipes é feita de modo coletivo. É sabido que o envolvimento e o comprometimento dos integrantes, dados pela ativa participação nas etapas, tende a garantir consistência e durabilidade mais robusta do que é produzido. De outro ângulo, o que vem de cima para baixo, mesmo que de maneira não coercitiva, é aprendido apenas de fora para dentro e leva a uma conformação menos consistente.

Mas uma contraposição a outros entendimentos sem que se ofereçam alternativas tende a se esgotar no vazio da crítica pela crítica. E como o trabalho contemporâneo, seja nas instituições ou nas organizações, em geral passa pelo arranjo dos agrupamentos, o mapeamento aqui delineado visa sinalizar rotas percorridas nesse universo. Por meio dessas trajetórias já feitas, trago sugestões de alguns traçados que imagino poderem se constituir num cartograma que amplie as opções dispostas ao leitor.

Assim, registro – e reflito sobre – intervenções que coordenei com equipes que, de diferentes formas, estavam incumbidas de promover melhor desempenho, trabalho de qualidade e atendimento

eficaz a clientes ou usuários de determinados serviços. E, para serem efetivas nesse cuidado, com capacidade crítica avaliativa e na melhor sinergia entre seus integrantes, necessitavam de tempo e de espaço para si no qual também fossem cuidadas. Cuidadas para compreender o que realizavam. Cuidados que servissem de modelos para os cuidados a que se prestavam.

Antes, porém, no capítulo inicial, conto sinteticamente episódios de meu percurso profissional que estão mais diretamente ligados ao assunto que aqui desenvolvo. Um breve histórico do meu trânsito por esse território que pode servir como aquecimento para os relatos, ou ainda localizar você, leitor, nesse contexto.

No Capítulo 1, já nas experiências vividas, você estará em contato com o alto grau de tensão gerado pelo processo de trabalho de equipes de telemarketing de um grande banco. Os sintomas de adoecimento, entre outros, denunciavam algum tipo de mau funcionamento que pedia intervenção.

A desmotivação recorrente foi o tema central abordado no capítulo seguinte, com uma equipe do Centro de Referência Especializado de Assistência Social (Creas): como manter o tônus do envolvimento, do comprometimento? A motivação é interna ou externa?

“Primeiros passos nos papéis de médico e dentista” narra uma prática que tenho tido com alunos de medicina e odontologia. Tomando as turmas como equipes, por termos o objetivo comum de que seu funcionamento como grupo se dê da forma mais coesa possível, cito alguns exemplos e me detenho mais amiúde num deles, como recurso para demonstrar os primeiros esboços que temos feito do papel profissional.

Sob o título “Gestão de pessoas num hospital”, descrevo o acompanhamento que fiz a uma equipe de desenvolvimento de

pessoas de um hospital municipal de Campinas (SP). Incumbidos de apoiar as equipes que trabalhavam no hospital, desenvolvemos e aprimoramos o papel de apoiador, entre outros diversos temas que exploramos no semestre em que estivemos juntos.

Já no capítulo correspondente ao trabalho com um Conselho Tutelar, realço aspectos da dinâmica grupal a ser observados quando conduzimos um processo com equipes de diferentes contextos.

O assunto liderança é recorrente quando lidamos com o contexto organizacional. Assim, propositadamente ele foi contemplado numa intervenção realizada com equipes de profissionais de uma empresa de grande porte, destacando um viés crítico: servindo a quê e a quem?

Por um atalho próximo segue o Capítulo 8, fruto de um processo curto de intervenção numa empresa de pequeno porte do ramo automobilístico: os meandros da micropolítica organizacional necessitam de explicitação para que possamos lidar com eles. Mas a tomada de consciência só é viável quando existe real abertura e disponibilidade para tanto da parte de quem contrata o profissional que vai intervir.

Depois da exposição dessas intervenções trago, no Capítulo 9, uma reflexão sobre a relevância de um ingrediente central do método utilizado: a implantação de uma realidade suplementar, como veremos, como modo de amplificar os lugares por vezes estreitos e áridos por onde transitam grupos ou equipes.

No capítulo seguinte, teço algumas outras considerações que julgo importantes para quem se propõe a coordenar processos dessa natureza.

Por fim, as últimas elaborações pretendem estimular o debate nesse campo tão valioso, além de oferecer alguns parâmetros construídos com base nas vivências compartilhadas.

Cabe ainda dizer que, quanto à forma, tentei nestas páginas utilizar uma linguagem despida de nomenclaturas teóricas ou técnicas que pudessem alijar esse ou aquele leitor menos afeito aos balizamentos pelos quais me guio. Meus referenciais inevitavelmente estão presentes, mas creio que de maneira não hermética, para não correr o risco de afastar qualquer interessado no tema. Espero ter conseguido.

1. Fatos e fatos da proposta

É SABIDO QUE desde o nosso nascimento inicia-se o processo de inserção em grupos. Num primeiro momento por meio da família e, com o passar do tempo, nossa socialização nos apresenta outros vínculos que se agregam e se desfazem durante a vida: escola, grupos de amigos, clubes, equipes de trabalho e outros. Compartilho um sobrevoo por algumas das equipes nas quais estive inserido como integrante, restringindo-me, para não abrir demasiadamente o foco, ao meu papel profissional. Tenho claro que essas vivências me proporcionaram ingredientes significativos ao tema em questão. Tomando meu percurso como protótipo, faço um convite ao leitor para que também vislumbre o seu. Imagino que essa pequena imersão nas suas imagens poderá ser um movimento que ocasione mergulho mais intenso nestas páginas. Assim, vamos lá.

Em 1981, ainda estudante de psicologia, teve início o meu papel de professor na Escola do Sítio, uma escola infantil da rede particular de ensino em Campinas (SP). As concepções pedagógicas estudadas e discutidas em nossas constantes reuniões de equipe (entre elas a construtivista) alimentavam interlocuções com outras experiências vividas por mim anteriormente nos campos do teatro e da música, mais especificamente no tocante à criação coletiva.

Na escola, trabalhávamos com a ideia de “centro de interesse”, entre outras referências. Guiando-se por esse norte, o professor fica atento ao grupo para identificar interesses comuns

aos integrantes para que, com base neles, possa explorar diferentes atividades rumo aos objetivos de cada faixa etária. O aspecto grupal e os conceitos a permeá-lo começaram a ser objeto de minha atenção.

No período final daqueles cinco anos e meio, estando já graduado, passei a exercer também, depois de treinamento e supervisão com a responsável pela área da escola, a função de psicólogo. Por meio de ambos os papéis e como integrante de uma equipe, inaugurei minha participação profissional na textura das instituições.

A finalização dessa vivência se deu em consequência da necessidade de buscar outros contextos e novos desafios. Minha saída foi viabilizada na metade de 1986, quando entrei como psicólogo, por concurso, na Secretaria de Estado da Saúde (SP). Ao deparar com a demanda de um centro de saúde que me solicitava além do suporte técnico e teórico que havia acumulado na graduação, veio a calhar o curso de especialização em psicodrama que havia iniciado em 1985.

Durante o período de quase dez anos, trabalhar em centros de saúde, participar da implantação do naquela época denominado Ambulatório de Saúde do Trabalhador de Campinas (SP), compor a equipe da prefeitura do município que iniciou o convênio com o Serviço de Saúde Dr. Cândido Ferreira, coordenar e supervisionar a equipe de saúde mental do Centro de Saúde I de Americana (SP), implantar processos de planejamento estratégico e realizar diagnósticos em equipes organizacionais, entre outras atividades, ampliou meus aportes na lida com grupos e equipes de diversos segmentos.

Esses engajamentos sempre trouxeram inquietações, entre outros motivos, por dizerem respeito a tentativas de enfrentamento aos empecilhos que se colocam frente a uma condição