

## **Cuidados do terapeuta de grupo em Gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora**

Care of the therapist's group in Gestalt therapy: the boundaries between performance therapy and the exercise of Servant Leadership

**Italo Guerra Viegas**

## RESUMO

O presente estudo faz a interlocução entre a Gestalt-terapia e a Gestão de Pessoas, considerando o exercício da liderança servidora. A partir de uma perspectiva histórica, pode-se constatar a pertinência da adoção da liderança servidora. A postura do líder servidor assemelha-se com a do gestalt-terapeuta, principalmente na terapia de grupo. Diante disso, existe a possibilidade do psicólogo com orientação gestáltica exercer a liderança no contato com esses grupos. Estar consciente das implicações e dos sinais inerentes a cada modalidade de interação favorece a ampliação do seu olhar. Colocar essa postura em prática exige um grande esforço do gestalt-terapeuta. Enfim, a despeito das inúmeras semelhanças entre as duas posturas, as diferenças apontam para uma complexidade maior para estabelecer uma relação dialógica genuína, denotando que o gestalt-terapeuta vai muito mais além do que simplesmente humanizar as relações. Afinal de contas, estar presente tanto quanto possível numa relação dialógica implica um voltar-se para o outro com a pessoa inteira do terapeuta, potencializando o processo de autoconhecimento.

**Palavras-chave:** Líder servidor; Gestalt-terapia; Relação Dialógica.; Terapia de grupo.

---

## ABSTRACT

This study makes the dialogue between the Gestalt therapy and management of persons, considering the performance of servant leadership. From a historical perspective, you can see the relevance of the adoption of servant leadership. The position of servant leader resembles with the gestalt-therapist, especially in the therapy group. Given this, there is the possibility of gestalt-therapist exercise leadership in contact with these groups. Being aware of the implications and the signals associated with each type of interaction promotes the expansion of their understanding. Putting this stance in practice requires a major effort of gestalt-therapist. Finally, despite the many similarities between the two positions, differences point to a greater complexity to establish a genuine dialogical relation, denoting that the gestalt-therapist does much further than simply humanize relations. After all, this is as far as possible in a dialogical relation implies to be in front of a other with the person entirely of the therapist, powering the process of self-knowledge.

**Keywords:** Servant leader; Gestalt therapy; Link Dialogical.; Therapy group.

## INTRODUÇÃO

A Gestalt-Terapia vem ganhando espaço a cada dia, e é com o intuito de contribuir um pouco para esse crescimento, que propus este trabalho final do Curso Especialização em Psicologia Clínica – Gestalt-terapia. O tema central está associado aos cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia, considerando os limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança.

O tema liderança tem sido amplamente explorado por diversos autores. Centenas de livros já foram editados sobre o tema, de forma que existe grande interesse de diversos segmentos, no sentido de querer se apropriar desse conhecimento com o intuito de utilizá-los em grupos humanos. Afinal de contas, a possibilidade de adquirir ferramentas que contribuam para o entendimento do processo de influenciar pessoas costuma fascinar o ser humano.

A competitividade exacerbada dos dias de hoje e a valorização cada vez maior do trabalho em equipe são os combustíveis principais dessa busca incessante pela excelência na forma de lidar com as relações humanas, principalmente, no mundo corporativo empresarial, tendo em vista que a produtividade com qualidade depende necessariamente da conjugação do exercício da liderança e do trabalho em equipe.

As diversas referências existentes sobre o tema apontam para vários perfis de líderes distintos. No entanto, o estilo de liderança servidora destaca-se dos demais, devido à sua postura peculiar. Em função disso, chama bastante a atenção a descrição que James Hunter, autor do *Best-seller* *O Monge e o Executivo*, fez sobre o exercício da liderança servidora. Vários conceitos apresentados por este autor são extremamente similares aos existentes no âmbito da Gestalt-terapia, considerando-se essencialmente à forma como o terapeuta estabelece a relação com os clientes ou grupos terapêuticos nesta abordagem.

Diante disso, algumas reflexões surgem, tendo em vista que, dependendo da maneira como o profissional conduza o processo terapêutico em grupo, ele pode exercer um papel muito mais próximo de líder do que de terapeuta. Portanto, os aspectos inerentes ao processo terapêutico e que possuem elementos que permeiam o exercício da liderança necessitam de uma atenção especial, pois perder o contato com essas nuances existentes no grupo terapêutico pode comprometer a natureza do trabalho a que se propõe o profissional em Gestalt-terapia.

Para compreender melhor esse processo, no primeiro capítulo, foi feito um breve histórico, a partir da revolução industrial, do conceito de liderança, abordando os diversos tipos e estilos de liderança existentes. Em seguida, o conceito de liderança servidora foi caracterizado, de forma que os principais aspectos do perfil do líder e sua postura diante de grupos humanos foram evidenciados.

No capítulo dois, foi feita a interlocução entre a Gestalt-terapia e a Gestão de Pessoas, procurando identificar semelhanças e diferenças, no sentido de demarcar as implicações inerentes ao processo, bem como identificar os limites entre o exercício da liderança servidora e o papel do gestalt-terapeuta na relação com grupos terapêuticos.

Enfim, é extremamente importante que o gestalt-terapeuta esteja consciente das implicações e dos sinais inerentes a cada modalidade de interação. A ampliação do seu olhar, no que concerne aos aspectos idiossincráticos do atendimento de grupo, pode proporcionar um incremento significativo na relação terapêutica, bem como contribuir para uma melhor identificação dos comportamentos dos componentes do grupo que denotem mais uma condição de discípulos do que de consulentes.

## **1. O LÍDER SERVIDOR**

A influência construída a partir da presença marcante do líder, notadamente do líder servidor, possui uma série de elementos interessantes que denotam a dimensão da dificuldade do exercício desse estilo de liderar. Hunter (2006) pontua que três quartos das empresas nos Estados Unidos gastam, por ano, cerca de 15 bilhões de dólares direcionados ao treinamento de funcionários que ocupam posição de liderança.

Hunter (2006, p. 09) destaca também que esses cursos costumam suscitar uma certa euforia, tendo em vista que os funcionários saem “[...] animados com os cursos e empenhados em aplicar o que aprenderam.” No entanto, esse investimento, segundo as pesquisas, atinge pouco menos de 10% daqueles que participam dos treinamentos, ou seja, a grande maioria não promove as mudanças de comportamento necessárias quando retornam para frente de suas equipes. Esse indicador demonstra que simplesmente entrar em contato com o conteúdo desses ensinamentos não é suficiente, por mais que faça sentido e até sensibilize de forma significativa.

Segundo o mesmo autor, essa perspectiva, que traz em si uma quebra de paradigmas, coloca em cheque a eficácia dos métodos de liderança baseados no poder da força e da coerção. O medo era o sentimento que norteava o comportamento daqueles que se encontravam sob o comando e o controle de verdadeiros tiranos. Durante muito tempo, esse estilo de liderança teve seus momentos funcionais, principalmente no âmbito das forças armadas, em especial no período de conflitos de grandes proporções. No entanto, o contexto transformou-se e as pessoas também. Há pouco espaço para a utilização desses métodos ortodoxos que desrespeitam a condição humana e suas idiosincrasias.

Antes de aprofundar o conceito de liderança servidora, é necessário fazer um breve retrospecto histórico, visando contextualizar as diversas formas de gestão de pessoas ao longo do tempo.

### **1.1. Contextualizando a gestão de pessoas.**

A revolução industrial foi um marco na história da humanidade. Ela gerou mudanças profundas nas relações de trabalho e nas formas de produção. Rocha-Pinto *et al* (2005) destacam que a padronização de processos e operações, proposta por Frederick Winslow Taylor, associada à concepção de produção em série, elaborada por Henry Ford, representaram uma verdadeira quebra de paradigmas que serviu de base para a estruturação das organizações produtivas em meados do século XX, notadamente, no período que antecedeu a Segunda Guerra Mundial.

Essa configuração, totalmente voltada para o resultado e para o aumento da lucratividade, possui o foco direcionado para a tarefa. O aspecto humano ficou negligenciado e a máquina passou a ser o centro do processo produtivo. Diante disso, Rocha-Pinto *et al* (2005) pontuam que o novo sistema obrigou o homem a especializar-se, de forma que cada um participava apenas da confecção de uma parte específica e não mais do produto como um todo. O referencial de tempo no processo de produção passou a ser menor e o envolvimento do empregado também.

Ademais, a massa trabalhadora era sujeita a condições subumanas e, ainda, possuía baixo nível de escolaridade. Esse contexto favoreceu a construção de um estilo de liderança a partir de uma estrutura autocrática e absolutista. Rocha-Pinto *et al* (2005) destacam que a lei do chicote instituiu-se em função do caráter mecanicista das atividades produtivas, bem como pela pouca participação dos empregados na tomada de decisão.

*“Nesse contexto brasileiro e mundial, o taylorismo e o fordismo alinharam-se à organização burocrática e também forneceram, de certa maneira, os preceitos das organizações autocráticas, nas quais um punhado de 'iluminados' – competentes da alta administração – planeja e decide o destino de muitos.” (ROCHA-PINTO et al, 2005, p. 14)*

No âmbito dessa discussão, pode-se destacar também Chiavenato (2000), que destacou três principais teorias sobre a liderança. A primeira, já descartada pelos estudiosos do assunto, estaria relacionada com os traços da personalidade do sujeito. Segundo essa teoria, o líder possuiria características específicas de personalidade que o qualificariam para o exercício da função. Essa perspectiva passa a idéia de algo inato, que já teria nascido com a pessoa.

A segunda teoria, denominada estilos de liderança, apresenta três estilos distintos: autocrático, democrático e liberal ou Laissez faire. Na liderança autocrática, o líder é focado apenas na tarefa e é caracterizado pela postura extremamente autoritária. As decisões são tomadas sem levar em consideração a opinião dos liderados. Apesar disso, Rocha-Pinto et al (2005) mencionam que o modelo de gestão autocrática mostrou-se extremamente eficaz e ainda é utilizado com êxito nos dias de hoje.

No entanto, diante das intensas transformações ocorridas no planeta, do incremento da competitividade e da elevação do nível de exigência das pessoas envolvidas no processo, as empresas começaram a questionar a validade e a pertinência do modelo baseado no poder e na coerção. Diante disso, foram elaboradas novas “[...] formas de gerenciamento e de estruturação organizacional mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis[...]” (ROCHA-PINTO et al, 2005, p. 15).

Essa nova forma de pensar remete ao que Chiavenato (2000) mencionou sobre o estilo de liderança democrático, chamado também de participativo. Essa modalidade incentiva a participação dos empregados nas decisões da empresa, proporcionando um clima organizacional bastante favorável. Afinal de contas, a valorização dos integrantes da organização tende a elevar a confiança mútua e a sensação de reconhecimento das potencialidades no âmbito institucional.

Ademais, Rocha-Pinto et al (2005, p. 24) acrescentam que esse estilo de liderança é capaz de “[...] envolver e emocionar as pessoas, para que haja uma

ampla e intensa cooperação, com ênfase especial para a atuação em equipe, na forma de grupos de trabalho, gerências de projetos e estruturas matriciais.” Diante disso, pode-se perceber a força contida nos processos que incitam a participação dos seus membros na dinâmica da instituição. A sensação de pertencimento faz toda a diferença. Esses autores afirmam que a responsabilidade compartilhada suscita lealdade à organização e o comprometimento com os seus objetivos.

Chiavenato (2000) destacou, ainda no âmbito da segunda teoria, o estilo denominado liderança liberal ou *laissez faire*. Este estilo caracteriza-se pela fluência do processo com interferência mínima por parte do líder. Vale ressaltar, no entanto, que neste tipo de liderança o grupo precisa possuir maturidade suficiente para que os liderados sejam capazes de pôr seus projetos em prática independentemente das diretrizes apontadas pelo líder liberal.

A terceira teoria apresentada por Chiavenato (2000) chama-se situações de liderança. Nesta teoria, caracterizada pela flexibilidade, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com o contexto. A configuração institucional e a postura dos seus integrantes são decisivas para o líder escolher qual estilo de liderança deve exercer.

Após essa breve contextualização da evolução do conceito de liderança, pode-se concluir que o aspecto mais importante desse caminho foi o avanço em direção à condição humana. A humanização das relações incrementou, de maneira significativa, a forma de gerir pessoas. A adoção do modelo democrático ou participativo ganhou força e confirma o poder dessa modalidade de gestão. As transformações são intensas e rápidas. A valorização do trabalho em equipe exige esforço sobre-humano por parte de quem se propõe a exercer o papel de líder. Portanto, o caráter relacional dessa proposta é o ponto de partida para entender o cerne revolucionário do conceito de liderança servidora.

## **1.2. O conceito da liderança servidora.**

Os princípios apresentados por Hunter (2004) sobre a liderança servidora são de extrema relevância e apresentam-se como uma forma poderosa de postura na interação em grupos humanos. Uma referência inicial importante a destacar-se, é a diferença que o autor estabelece entre liderança e gerência. Ele diz que “Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas” (HUNTER, 2004, p. 25). Para complementar essa afirmativa, ele aprofunda a discussão dizendo que “[...] gerência é o que fazemos, liderança é quem somos.” (HUNTER, 2006, p. 19). Diante disso, percebe-se que existem dois pilares principais: as relações e as tarefas.

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

*“Em palavras simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas sejam feitas através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. É comum o líder perder o equilíbrio, se concentrando apenas em uma das dinâmicas em detrimento da outra.”* (HUNTER, 2004, p. 33).

Perder de vista a busca do equilíbrio entre essas duas instâncias comprometerá o exercício da liderança. O autor supracitado pontua que, quando a tarefa fica em evidência, o nível de satisfação dos funcionários diminui, tendendo a gerar pedidos de demissão, greves ou até baixo índice de comprometimento com as tarefas. As pessoas não se sentem reconhecidas em suas potencialidades e, muito menos, valorizadas na execução do seu trabalho.

Por outro lado, quando os relacionamentos passam a ser alvo exclusivo das atenções do líder, o ambiente de trabalho aparentemente é bom, o chefe é considerado uma pessoa sensível aos problemas dos componentes da equipe e, por conta disso, a sensação de coesão grupal paira no ar da organização. No entanto, a condição de líder fica comprometida, tendo em vista que esse grupo não está reunido simplesmente em função da amizade construída a partir desse ambiente. Existem objetivos estabelecidos pela instituição e a produtividade não pode ser negligenciada.

A missão do líder, portanto, é permeada pela necessidade imperativa de “[...] executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.” (HUNTER, 2004, p. 34). A frase curta e simples não dá a verdadeira dimensão da complexidade inserida nesse processo. Afinal de contas, conseguir colocar em prática esses preceitos representa árdua tarefa que costuma exigir muito dos líderes. A despeito da ênfase dada pelo autor na busca do equilíbrio entre o foco na tarefa e nos relacionamentos, este último é enfatizado de modo especial, tendo em vista que destaca sua implicação constante em praticamente todas as situações da vida das pessoas.

Outro aspecto bastante interessante ressaltado pelo autor, é quando cita uma frase de Warren Benis, um veterano da gestão inteligente das organizações: “O mito mais perigoso é o de que há um fator genético na liderança e que as pessoas simplesmente possuem ou não determinadas qualidades carismáticas. Na verdade, acontece o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascerem líderes” (HUNTER, 2006. p. 24).

O carisma, durante muito tempo, foi considerado a principal característica atribuída aos líderes. O autor supracitado, tal qual Chiavenato (2000), questiona a condição inata da capacidade de liderar. Ele minimiza a importância do suposto magnetismo quase mágico e hipnotizante forjado pela simples força da presença. Em outras palavras, ser líder é uma simples questão de escolha.

Diante do exposto, pode-se dizer que já existem elementos suficientes para começar a definir a liderança com mais profundidade, principalmente levando-se em conta que Hunter (2004) a considera uma habilidade adquirida a partir da escolha do sujeito. Portanto, o referido autor define como sendo “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.” (HUNTER, 2006. p. 18). Para complementar essa idéia, o autor menciona Warren Bennis, um dos mais renomados especialistas em liderança e mudança, que diz “Liderança é caráter em ação.” (HUNTER, 2006. p. 80)

Existem três palavras-chave nessa afirmativa: habilidade, influência e caráter. A primeira representa uma quebra de paradigmas, pois qualquer habilidade pode ser desenvolvida, desde que haja um esforço pessoal e um investimento intenso na busca pela excelência. Portanto, reiterando o que já foi dito, a liderança não foge a essa regra. A condição de líder depende diretamente dos resultados desse processo de crescimento, através de treinamento adequado.

Para Hunter (2006), a segunda palavra está no cerne do conceito de liderança. Afinal de contas, para construir a influência, o candidato a líder necessita de um nível extremo de doação pessoal, tendo em vista que essa condição implica necessidade imperiosa de autoconhecimento e transformação constantes. O fator influência é tão importante que o autor cita uma frase de Jonh C. Maxwell, considerado um dos maiores especialistas em treinamento de líderes do mundo: “Liderança é influência... nada mais, nada menos” (HUNTER, 2006. p. 28). No entanto, é imprescindível que se faça um questionamento extremamente pertinente: qual a base da construção dessa influência?

Hunter (2004) faz a distinção entre dois conceitos basilares referentes à constituição da influência: poder e autoridade. Ele diz que essa diferenciação é fundamental para o entendimento mais preciso do exercício da liderança. O autor define poder como “[...] a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.” (HUNTER, 2004, p. 26). Essa definição denota o caráter coercitivo inerente ao poder. A posição hierárquica, instituída ou não, determina a condição de influência por meio do medo em decorrência da força.

A autoridade, por sua vez, é concebida a partir da “[...] habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa da sua influência pessoal.” (HUNTER, 2004, p. 26). Essa definição remete à terceira palavra citada no conceito de liderança: caráter. As escolhas que a pessoa faz quando está inserido em grupos humanos são diretamente responsáveis pela construção de sua autoridade na interação grupal. Ademais, essas escolhas representam, na verdade, quem a pessoa é ou como é percebida pelos componentes do grupo. Dentro dessa perspectiva, Hunter (2006, p. 32) cita Max Weber, considerado um

dos fundadores da Sociologia, que sintetizou a definição de autoridade da seguinte forma: “Farei isso por você”.

Diante do exposto, pode-se concluir que o poder pode ser atribuído, conferido, retirado ou oferecido a alguém. A autoridade é instituída de forma bem diferente. Ela é forjada na interação, a partir da influência e em função de quem a pessoa é, ou seja, do seu caráter. Isso significa, que o caráter do líder é um dos elementos indispensáveis para estabelecer relacionamentos saudáveis dentro das instituições, bem como no âmbito externo, considerando o contato com os clientes e fornecedores.

O autor não nega a possibilidade da utilização do poder pelo líder servidor; às vezes é necessário que seja utilizado diante de determinadas situações. No entanto, antes de tomar essa decisão, as razões devem estar bem claras, de forma que sua autoridade, baseada na influência, não seja comprometida.

Em suma, as relações construídas a partir da influência de uma liderança segura, permeada por comportamentos adequados e autoridade, criam um ambiente propício para o sucesso, desde que a tarefa, representada pelos objetivos da instituição, também seja alvo da atenção de todos. O equilíbrio entre essas duas instâncias é o grande desafio a ser alcançado.

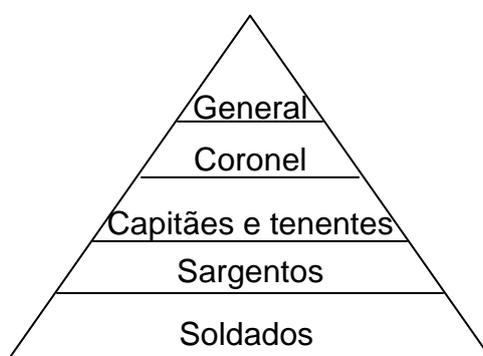
Para ressaltar a profundidade das últimas palavras e pontuar alguns elementos que demonstram a força da autoridade, pode-se dizer que “Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.” (HUNTER, 2006, p. 20). Este autor complementa essa idéia, assinalando que um ambiente propício para o crescimento incentiva as pessoas a tornarem-se as melhores que são capazes de ser. A força dessa condição possui potencial para conquistas, tanto ao nível pessoal quanto profissional.

Hunter (2004) chama a atenção para o óbvio, dizendo que é possível determinar, pela via do poder, o que cada funcionário deve fazer na sua função. Ademais, é possível também estipular o valor que deve ser pago para remunerar esses funcionários pelo que fazem. No entanto, não é possível determinar ou exigir das pessoas compromisso, excelência, criatividade, dentre outras. Não é possível mandar em seus corações e mentes. Essas instâncias da condição humana estão fora do controle de quem está liderando o grupo, mas tornam-se disponíveis apenas sob a presença da autoridade que desperta a vontade.

Aliado ao perfil de líder que foi apresentado até o momento, cabe destacar a importância do modelo organizacional de gerência implementado nas instituições. Hunter (2006) pontua que o modelo piramidal de hierarquia adotado pelos

militares era considerado a melhor fórmula para ser aplicada nas empresas americanas.

*“[...] parece muito natural que, depois das grandes vitórias do princípio do século vinte, as pessoas voltassem para casa acreditando que esse estilo de poder de cima para baixo, de obedecer ordens sem questionar, fosse o melhor para conseguir o que se queria. Muitas pessoas provavelmente voltaram para casa elegendo essa maneira como a melhor e talvez a única de conduzir seus negócios, seus lares, os times esportivos, as igrejas e as organizações não-militares.” (HUNTER, 2004, p. 48)*



Inimigo - Cliente

Adaptação (HUNTER, 2004, p. 47)

Inimigo - Cliente

A análise feita pelo autor foi de extrema relevância e, mais uma vez, ressaltou o óbvio. Essa análise evidenciou que, ao fazer a transposição direta do modelo hierárquico militar para as empresas, os clientes foram posicionados no mesmo lugar do inimigo. O sistema funciona de forma que todos trabalham com o foco naquele que está acima. Agradar o chefe é o objetivo principal, ou seja, servi-lo pode ser uma maneira de garantir a permanência no emprego. O que acontece com a figura do cliente? Pelo menos nessa estrutura tradicional, parece que a organização existe para combatê-lo.

Na visão de Hesselbein *et al* (2001), o estilo de liderança democrático ou participativo, embora apresente um nível de eficácia extremamente positivo, tanto em termos de produtividade quanto de qualidade do ambiente de trabalho, não era suficiente para alterar a condição de paridade entre cliente e inimigo presente no modelo piramidal acima.

Alguma coisa precisava ser feita para mudar esse velho paradigma. Tanto Hunter (2004) quanto Hesselbein *et al* (2001) apontam para uma solução bastante interessante: inverter essa pirâmide. Colocar o cliente na posição de quem deve ser servido. O líder fica na parte mais baixa dessa nova estrutura. Ele passa a ser

aquele mais comprometido em servir. Dessa forma, as atenções estão voltadas para a figura que realmente deve ser servida: o cliente.

Com essa mudança de paradigma, a cultura organizacional é colocada em cheque, pois inverte, em todos os sentidos, a postura de cada elemento envolvido no processo. A inversão da pirâmide e suas implicações primárias ganham destaque especial do autor. Afinal de contas, o aspecto basilar da condição de líder servidor concentra-se nessa inversão.

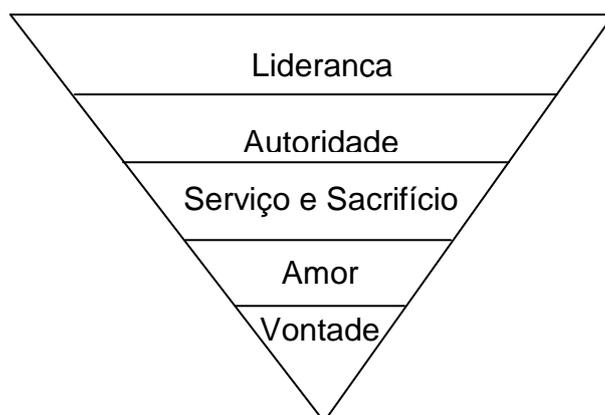
*“Vamos imaginar uma organização cujo foco principal fosse servir ao cliente. Imagine, como mostra a pirâmide, uma organização onde os empregados na linha de frente estivessem servindo aos clientes e garantindo que suas verdadeiras necessidades estivessem sendo satisfeitas. E suponha também que o supervisor da linha de frente começasse a ver os empregados como clientes e se dedicasse a identificar e preencher suas necessidades. E assim por diante, pela pirâmide abaixo. Isso iria requerer que cada gerente adotasse uma nova atitude, um novo paradigma, reconhecendo que o papel do líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte.”*  
(HUNTER, 2004, p. 50)

A despeito da pertinência dessa configuração servidora, a mentalidade anterior ainda encontra-se impregnada e é extremamente difícil pôr em prática essas mudanças. Muitas vezes é assimilada racionalmente e até admirada, mas a força da cultura organizacional ainda é um obstáculo a ser vencido.

Outro ponto crucial nesta perspectiva e que merece esclarecimento, é entender o que Hunter (2004) quer dizer com o aspecto servidor da postura do líder. Ele coloca que servir, na acepção que ele atribui ao termo, não significa atender as vontades dos empregados, assumindo uma condição de escravo, mas satisfazer suas reais necessidades e remover todos os obstáculos que impendem as pessoas da linha de frente de servirem o cliente. “Os escravos fazem o que os outros querem, os servidores fazem o que os outros precisam. Há um mundo de diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades.” (HUNTER, 2004, p. 52).

O autor apresentou uma concepção que fala da liderança baseada na autoridade, que, por sua vez, é construída a partir de uma postura servidora. Essa postura pode ser entendida como uma condição de sacrifício em prol da satisfação das reais necessidades das pessoas e de um objetivo comum. Dentro dessa perspectiva, outro triângulo invertido surge, agora representando o modelo de liderança sugerido pelo autor.

Os três primeiros conceitos desse novo triângulo já foram apresentados. Após discorrer sobre a autoridade exercida pelo líder e o modelo piramidal hierárquico invertido, duas dimensões relevantes do exercício da liderança servidora, pode-se voltar para a figura do líder, tendo em vista a necessidade de descrever algumas características que são de suma importância para o entendimento mais aprofundado dos conceitos.



(HUNTER, 2004, p. 70)

O autor diz que o amor fundamenta-se sempre na vontade. Entender o que isso quer dizer significa compreender a riqueza e a força do comportamento do líder servidor. O amor é uma palavra muito associada ao sentir. Na verdade, pode-se dizer que representa o sentimento por excelência. No entanto, o autor supracitado define o amor por outro viés: “O ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior.” (HUNTER, 2006, p. 49).

Ele faz referência a diversas origens da palavra amor, destacando uma delas: “[...] os gregos usavam o substantivo *agapé* e o verbo correspondente *agapaó* para descrever um amor incondicional, baseado no comportamento com os outros, sem exigir nada em troca. É o amor da escolha deliberada.” (HUNTER, 2004, p. 76). Portanto, para o autor, o amor possui relação direta com comportamento e não com sentimentos. Ele argumenta que esses sentimentos não estão sujeitos ao controle. As pessoas simplesmente sentem. As emoções mexem com uma série de manifestações fisiológicas, a partir da produção de diversas substâncias que interferem no funcionamento e na dinâmica do organismo.

Diante disso, Hunter (2004) constata que, a despeito da falta de domínio sobre o que sente em relação aos outros, o ser humano pode escolher como se comportar, independentemente dos seus sentimentos. Essa premissa básica leva

o autor a ampliar o conceito de amor. Amor *ágape* é “paciência, bondade, humildade, respeito, generosidade, perdão, honestidade, compromisso.” (HUNTER, 2004, p. 78). Ele destaca que nenhum dos elementos listados possui relação direta com sentimentos, mas que cada item representa, na verdade, formas distintas de comportamentos.

Dentro dessa perspectiva, existe uma dificuldade inerente à configuração apresentada pelo autor: como manifestar, em situações de conflito e desestruturantes, comportamentos distantes dos sentimentos? Para o autor, o desafio maior do líder está em conseguir dar conta desse dilema sem perder a espontaneidade. Inicialmente, essa condição parece paradoxal. No entanto, ele acredita na transformação do indivíduo por meio da práxis, ou seja, os sentimentos podem nascer a partir do comportamento.

A primeira palavra utilizada para definir o amor é a paciência. Hunter (2004) define como sendo a capacidade de demonstrar autocontrole. Entretanto, o próprio Hunter (2006) coloca que prefere empregar a expressão controle dos impulsos, tendo em vista que em situações extremas de conflito, o líder precisa saber lidar com suas emoções. O autor pontua que se o líder reagir em função desses impulsos, muito provavelmente tomará atitudes inadequadas diante de seus liderados, demonstrando descontrole e agressividade.

Ademais, “O líder tem o dever de fazer com que as pessoas se responsabilizem por suas tarefas, apontando suas deficiências. No entanto, há várias maneiras de fazer isso, sem ferir a dignidade dos outros.” (HUNTER, 2004, P. 80). Diante disso, a paciência contribui enormemente para que a liderança “[...] crie um ambiente seguro, em que as pessoas possam cometer erros sem terem medo de ser advertidas de forma grosseira, aos berros.” (HUNTER, 2004, P. 79).

A segunda expressão é bondade. Hunter (2004) define como sendo a habilidade de prestar atenção nos outros e, a partir disso, apreciar e incentivar as características que se apresentam. Ele cita uma história extremamente interessante que sugere a dimensão da importância desse aspecto no âmbito das organizações:

*“[...] há muitos anos um pesquisador de Harvard, chamado Mayo, queria demonstrar numa fábrica da Western Electric, em Hawthorne, New Jersey, que havia uma relação direta e positiva entre a melhoria das condições de trabalho e sua produtividade. Uma das experiências consistiu simplesmente em aumentar as luzes da fábrica. Constataram que a produtividade dos trabalhadores aumentou. Quando estavam se preparando para continuar a estudar outra faceta do ambiente de trabalho, inadvertidamente os pesquisadores diminuíram as luzes para não misturar as variáveis. [...] a produtividade dos trabalhadores continuou aumentando!”*

*Portanto, o aumento da produtividade não foi causado pelas lâmpadas mais fortes e mais fracas, mas por alguém estar prestando atenção às pessoas. Isso ficou conhecido como efeito Hawthorne.*"  
(HUNTER, 2004, P. 81)

A bondade possui um espaço especial na descrição que o autor faz do líder servidor. Cabe reiterar, no entanto, que mais uma vez ele não se refere a sentimentos. Ele considera a bondade pelo viés comportamental. Além disso, Hunter (2006) cita o poder da gentileza, que costuma fazer muita diferença no cotidiano dos relacionamentos em quaisquer níveis.

Outro aspecto a ser ressaltado, e que o autor associa à bondade, é a extrema importância da capacidade de ouvir do líder. A situação a seguir retrata um momento bastante intenso vivido pelos personagens principais da história:

*"Simeão ouviu atentamente, como se nada mais no mundo tivesse importância além do que eu estava dizendo. Ele me olhava diretamente nos olhos e balançava a cabeça para demonstrar que compreendia, mas não deu nenhuma palavra até que terminei."*  
(HUNTER, 2004, p. 41).

Este autor pontua que o bom ouvinte consegue sair da sua perspectiva com mais facilidade. Afinal de contas, como possui uma escuta sensível e atenta, o líder empático conhece a forma como o outro pensa e quais são os seus esquemas conceituais. Por conta disso, possui elementos suficientes para antever como se sentiria numa situação se estivesse no lugar do outro. Portanto, a capacidade de enxergar e sentir, a partir de uma perspectiva diferente da sua, é uma característica imprescindível para quem pretende exercer a liderança servidora.

Neste instante, vale ressaltar a extrema dificuldade para se colocar em prática essa postura: "[...] se não soubéssemos que a seguir seria nossa vez de falar, ninguém ouviria!" (HUNTER, 2004, p. 81). Diante de tudo que foi dito sobre a bondade, pode-se dizer que seus dois pilares principais são representados pela percepção do outro em suas diversas nuances e o reconhecimento de seus limites e potencialidades.

O terceiro vocábulo é humildade. Hunter (2004) diz que a marca principal deste conceito é a autenticidade, destituída de pretensão, orgulho ou arrogância. O autor chama a atenção para esta definição, pois as pessoas tendem a distorcê-la. Ser humilde não significa ser passivo ou modesto, mas representa uma condição que implica exposição, desvelamento e, acima de tudo, posicionamento diante das situações mais complexas.

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

*“Autênticos, eles não pousam de sábios, estão sempre disponíveis e, de certa forma, vulneráveis, porque tem seu ego sob controle e não se baseiam em ilusões de grandeza, acreditando que são indispensáveis para a empresa. Sabem muito bem que os cemitérios estão repletos de pessoas indispensáveis.”* (HUNTER, 2006, p. 55)

Nessa configuração, as relações se constroem fortalecidas e com um campo propício para a conquista da confiança mútua. Afinal de contas, a confiança é condição *sine qua non* à conservação de bons relacionamentos, de forma que seria bastante penoso manter-se numa relação em que não houvesse esta ligação tão importante entre os seus componentes.

A quarta expressão é respeito. Hunter (2006, p. 55) define como sendo a capacidade de “tratar todas as pessoas com a devida importância.” O autor pontua que a condição humana deveria ser motivo suficiente para que cada pessoa mereça o respeito da outra. Afinal de contas, o status humano precede às funções e cargos hierarquizados.

No entanto, segundo Hunter (2004), o que se percebe no âmbito das organizações é o descuido extremo em relação a esse aspecto, tendo em vista que a qualidade do tratamento dado às pessoas é proporcional à posição que ocupam dentro da instituição. O líder servidor precisa ter em mente que o respeito é imprescindível e deve permear sua conduta independentemente do nível hierárquico do funcionário.

Outra faceta apontada pelo autor, refere-se as mensagens que o líder envia a partir de seu comportamento. O não cumprimento dos horários, por exemplo, emite recados que podem denotar que as pessoas envolvidas na atividade programada não têm importância ou que o seu horário é mais valioso que o dos outros. Aliás, as pessoas que estão a frente de grupos humanos precisam conscientizar-se que essas mensagens possuem um poder de influência extremo.

Ademais, ele cita também que uma das demonstrações mais interessantes de respeito vem do hábito de delegar responsabilidades. Essa condição implica percepção e reconhecimento das habilidades dos liderados. A confiança, elemento imprescindível nas interações humanas, ganha força, resultando no incremento da intensidade das relações também.

Hunter (2004) cita a generosidade ou a abnegação como sendo a quinta palavra. No entanto, o próprio Hunter (2006) utiliza o termo altruísmo para representar mais essa característica que o líder servidor precisa ter. As três expressões possuem interseções em seus significados e convergem para uma preocupação constante do líder: satisfazer as reais necessidades dos seus liderados. Neste momento, é importante reiterar que isso não significa a satisfação das vontades,

mas das demandas legítimas. Essa característica requer um nível de percepção extremo e de desapego às próprias necessidades em prol do grupo ou instituição.

A sexta expressão é honestidade. Hunter (2004) diz que essa qualidade se manifesta quando o sujeito se esforça para ser livre de engano. Segundo o autor, essa definição amplia o conceito, na medida em que não reduz a simples condição de não dizer mentiras. Ademais, espera-se que, a partir da postura honesta, surja como tendência natural a construção da confiança.

Hunter (2006) pontua que o estabelecimento da confiança passa necessariamente pelo esforço do líder no processo de comunicação. Este processo deve manifestar-se tanto no nível da fala quanto na coerência entre comportamento e o discurso.

*“A honestidade implica esclarecer as expectativas das pessoas, tornando-as responsáveis, dispondo-se a transmitir tanto as más notícias quanto as boas, dando às pessoas um retorno, sendo firme, previsível e justo. Em suma, nosso comportamento deve ser isento de engano e dedicado à verdade a todo custo.” (HUNTER, 2004, p. 91)*

A postura honesta explicitada nessa dimensão contribui de modo decisivo para a intensificação da relação entre o líder e os membros do grupo. Afinal de contas, com honestidade conquista-se credibilidade e a instituição do vínculo de confiança. Ademais, a confiança surgiu reiteradas vezes durante o texto, denotando sua relevância e o quanto é imprescindível para o exercício da liderança servidora.

A sétima palavra é compromisso. Hunter (2006. p. 60) define como sendo a capacidade de “ser fiel às suas escolhas.” O líder precisa ser responsável por suas escolhas perante o grupo e cumprir os compromissos assumidos. A firmeza de propósitos, manifestada a partir das ações, faz com que o líder envie uma mensagem poderosa para todos, principalmente quando Hunter (2004) enfatiza que o maior compromisso do líder servidor é envolver-se, num esforço hercúleo, com o crescimento e aperfeiçoamento de cada pessoa e do grupo como um todo. Eis uma das tarefas mais árduas da pessoa que se dispõe a liderar.

O oitavo vocábulo é perdão. Hunter (2004. p. 90) define o último termo como sendo “desistir de ressentimento quando enganado.” O autor ressalta mais uma vez o óbvio, ou seja, que os seres humanos são falíveis e, portanto, estão sujeitos a cometerem erros. Diante disso, o líder precisa aprender a perdoar as pessoas que não correspondem às expectativas. No entanto, o ato de perdoar do líder possui algumas nuances que merecem destaque:

*“Perdoar não significa desconhecer as coisas ruins que acontecem, nem deixar de lidar com elas à medida que surgem. Ao contrário, devemos ter um comportamento afirmativo com as pessoas, não um comportamento passivo de capacho, ou agressivo, que viole os direitos dos outros. Comportamento afirmativo consiste em ser aberto, honesto e direto com as pessoas, mas sempre de maneira respeitosa. Perdoar é lidar de um modo afirmativo com as situações que aparecem e depois desapegar-se de qualquer resquício de ressentimento. Como líder, se não for capaz de desapegar-se de qualquer resquício de ressentimento, você consumirá sua energia e se tornará ineficiente.”* (HUNTER, 2004, p. 90)

A franqueza, que possui um potencial destruidor, é manejada com extrema habilidade pelo líder servidor. Ele possui plena consciência da sua força. Portanto, o ato de perdoar implica desapego dos sentimentos que surgem quando há comportamentos destoantes no âmbito grupal. O perdão manifesta-se quando o foco se volta para esses episódios desestabilizantes com o intuito de fazer com que o sujeito cresça e o grupo também.

Um detalhe interessante está cada vez mais evidente: a constante interação entre as diversas características apresentadas e a forma como se complementam. A citação acima contém demonstrações de todos os traços de caráter descritos até agora, ou seja, paciência, bondade, respeito, generosidade, humildade, honestidade, compromisso e o próprio perdão. A conjugação equilibrada de todas essas características representa o desafio constante do exercício da liderança servidora.

Para finalizar este capítulo, vale citar a fábula dos “Sons da Floresta”. Sua autoria é desconhecida, no entanto, no âmago de sua simbologia, existe uma mensagem profunda e repleta de significados que apontam para o exercício da liderança servidora.

“No séc III d.C., o rei Ts’ao mandou seu filho, o príncipe T’ai, ir estudar no templo com o grande mestre Pan Ku. O objetivo era preparar o príncipe, que iria suceder ao pai no trono, para ser um grande administrador. Quando o príncipe chegou ao templo, o mestre Pan Ku logo o mandou, sozinho, à floresta de Ming-li. Ele deveria voltar um ano depois, com a tarefa de descrever os sons da floresta. Passado o prazo, T’ai retornou e Pan Ku lhe pediu para descrever os sons de tudo aquilo que havia conseguido ouvir. ‘Mestre’, disse o príncipe, ‘pude ouvir o canto dos cucos, o roçar das folhas, o alvoroço dos beija-flores, a brisa batendo suavemente na grama, o zumbido das abelhas e o barulho do vento cortando os céus’. Quando T’ai terminou, o mestre mandou-o de volta à floresta para ouvir tudo o mais que fosse possível. T’ai ficou intrigado com a ordem do mestre. Ele já não tinha distinguido

cada som da floresta? Por longos dias e noites o príncipe se sentou sozinho na floresta, ouvindo, ouvindo. Mas não conseguiu distinguir nada de novo além daqueles sons que já mencionados ao mestre Pan Ku. Então, certa manhã, sentado entre as árvores da floresta, começou a discernir sons vagos, diferentes de tudo o que ouvira antes. Quanto mais atenção prestava, mais claros os sons se tornavam. Uma sensação de encantamento tomou conta do rapaz. 'Esses devem ser os sons que o mestre queria que eu ouvisse', pensou. Sem pressa, o príncipe passou horas ali, ouvindo e ouvindo, pacientemente. Queria ter a certeza de que estava no caminho certo. Quando T'ai retornou ao templo, o mestre lhe perguntou o que mais ele tinha conseguido ouvir. 'Mestre', respondeu reverentemente o príncipe, 'quando prestei mais atenção, pude ouvir o inaudível – o som das flores se abrindo, do sol aquecendo a terra e da grama bebendo o orvalho da manhã'. O mestre acenou com a cabeça em sinal de aprovação. 'Ouvir o inaudível é ter a disciplina necessária para se tornar um grande administrador', observou Pan Ku. 'Apenas quando aprende a ouvir o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um administrador pode inspirar confiança a seu povo, entender o que está errado e atender às reais necessidades dos cidadãos. A morte de um país começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na alma das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões reais.' (HASHIMOTO, 2008)

A posição de Carnegie (2003) corrobora de forma simples essa fábula. Ele diz que o líder não deve se esforçar para ser uma pessoa interessante, mas que deve demonstrar bastante interesse. Ademais, estar com o outro ou percebê-lo no nível descrito na fábula, exige uma capacidade de se colocar no lugar do outro, mas a partir da perspectiva dele. Entretanto, não basta perceber ou ouvir o inaudível, é preciso saber o que fazer com o que se percebe. É preciso se aproximar do outro, sem feri-lo com o espinho da diferença e do desrespeito, de forma a estabelecer uma relação verdadeiramente de contato, de troca e de cumplicidade.

Talvez, essa característica seja uma das mais marcantes e difíceis para se colocar em prática, pois requer um nível altíssimo de desapego e percepção das pessoas em seu contexto, exigindo empenho constante de quem se propõe a exercer o papel de líder servidor nas instituições. Diante disso, percebe-se a riqueza de possibilidades e grandes perspectivas de atuação.

A fábula dos sons da floresta encerra, no conteúdo grandioso de sua simbologia, a verdadeira essência da liderança servidora. Os grupos humanos, pensando agora numa perspectiva global, carecem de líderes com essas características, ou seja, implementar essa mentalidade nas cabeças daqueles que possuem a nobre missão de liderar contribuiria, sobremaneira, para construir um mundo mais humano.

## 2. GESTALT-TERAPEUTA DE GRUPO X LÍDER SERVIDOR: DEFININDO LIMITES

O gestlat-terapeuta mais atento deve ter percebido, ao longo do texto, que existe uma série de pontos coincidentes entre o conceito do líder servidor e a postura do psicólogo com orientação gestáltica. No entanto, é preciso fazer uma análise criteriosa, tendo em vista que a intenção não é fazer a transposição de conceitos entre uma teoria e outra. Afinal de contas, são dois referenciais que possuem raízes ideológicas distintas. O que é possível ser feito refere-se à identificação de semelhanças entre as duas posturas e, a partir daí, destacar as diferenças.

Vale ressaltar a extrema dificuldade da tarefa. As semelhanças, apesar de serem superficiais, são significativas, tendo em vista que se apresentam em quantidade expressiva. Diante disso, é necessário mergulhar nessas semelhanças para se apropriar dos elementos que apontam para a possibilidade do exercício da liderança no âmbito terapêutico. Após ultrapassar essa camada superficial de similaridades, pode-se explorar o campo das diferenças, definindo de forma mais clara os limites e as peculiaridades de cada espaço de atuação.

Portanto, antes de dar prosseguimento, é imprescindível reiterar que todo o cuidado é pouco antes de fazer a interlocução entre essas duas áreas distintas do conhecimento. Cabe ressaltar, no entanto, que o objetivo principal deste trabalho não é encontrar similaridades ou diferenças, mas propiciar reflexões sobre a possibilidade do exercício da liderança no contexto do atendimento de grupo em Gestalt-terapia, bem como identificar suas implicações.

Outro detalhe que merece destaque refere-se a alguns aspectos do perfil da liderança servidora que transformariam o terapeuta de grupo numa figura quase santa, principalmente, levando-se em consideração que esse tipo de líder precisa ser paciente, bondoso, humilde, respeitoso, honesto, generoso, compromissado e misericordioso.

Talvez, o aspecto mais marcante do exercício da liderança servidora esteja relacionado com o fator influência. O psicoterapeuta convive constantemente com a possibilidade de influenciar pessoas no desempenho de suas atividades profissionais, notadamente, no contexto da terapia de grupo. Diante disso, pode-se resgatar o conceito de autoridade apresentado no capítulo anterior: “[...] habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa da sua influência pessoal.” (HUNTER, 2004, p. 26).

A influência encontra-se no cerne do conceito de autoridade. A presença do terapeuta, como dono de um saber específico, figura que supostamente detém o

conhecimento acerca do ser humano, surge com força perante o grupo que anseia por respostas. Respostas às suas inquietações, bem como soluções para seus problemas mais íntimos. Essa crença, por si só, possui um potencial grande para que o terapeuta ganhe *status* de líder. Uma referência que ganha destaque pela profissão que abraçou, a partir da imagem criada pelos componentes do grupo terapêutico.

O gestalt-terapeuta, principalmente considerando o contexto grupal, precisa estar atento a essa faceta do processo terapêutico e ter como referência o que traz a Fenomenologia. Ribeiro, Jorge (1985) destaca que ninguém sabe mais do cliente do que ele mesmo. O saber encontra-se no cliente e não no terapeuta.

Essa crença é um diferencial importante que denota que o gestalt-terapeuta vai além do líder servidor. Ademais, aponta para o cuidado que o terapeuta de grupo necessita ter, pois quando se perde o contato com essa crença, corre-se o risco de influenciar o cliente a fazer aquilo que o terapeuta pensa ser o melhor para ele. O cliente que demanda constantemente por direção fica atento ao menor sinal da opinião do psicólogo.

A influência é um aspecto inegável inerente à atuação do psicólogo tanto no atendimento individual quanto em grupos. No entanto, quando Hunter (2004) se refere ao líder servidor, defende a tese de que esse tipo de liderança precisa ser permeado por sacrifício e de serviço ao grupo. Vale lembrar, que essa postura é entendida como uma condição de sacrifício em prol da satisfação das reais necessidades das pessoas e de um objetivo comum, removendo todos os obstáculos que impendem as pessoas de uma instituição de servirem os clientes.

Diante dessa constatação, pode-se dizer que é estranho pensar nos termos sacrifício e serviço em relação à atuação do psicólogo de orientação gestáltica inserido num grupo terapêutico. Essa questão faz com que se indague sobre a pertinência ou não dessa condição no contexto psicoterápico.

A postura do gestalt-terapeuta inserido numa relação terapêutica intensa e a sua disponibilidade para o processo podem ser interpretadas pelos clientes como atitudes que denotam sacrifício e um alto nível de doação pessoal. Essa percepção é determinante para definir em que lugar o cliente coloca o terapeuta e de que forma vai se comportar nessa relação.

Dentro dessa perspectiva, mesmo que o profissional não esteja vivenciando a experiência terapêutica como sacrificante, o grupo pode perceber a postura do gestalt-terapeuta como uma demonstração de sacrifício. Portanto, vale lembrar, que a percepção que o cliente possui da realidade é um referencial que não pode e nem deve ser desconsiderado no âmbito da Gestalt-terapia e não está ao alcance do terapeuta controlar isso.

Diante disso, sacrificar-se e estar a serviço podem ser elementos presentes no contexto terapêutico e a Relação Dialógica lança uma luz que clarifica o entendimento, trazendo conceitos que contribuem tanto para afinar o discurso com os preceitos da Gestalt-terapia quanto estabelecer diferenças, às vezes tênues, entre a postura do líder servidor e do gestalt-terapeuta no atendimento de grupo.

Essa afirmação vem da crença de que “Em uma abordagem dialógica genuína, parece-me que o terapeuta é o ‘*steward*’ do dialógico. Isso implica que, em sentido mais profundo, a **individualidade do terapeuta está subordinada** (ao menos temporariamente) **a serviço do dialógico.**” (HYCNER & JACOBS , 1997, p. 36-37, grifo nosso). Ademais, o próprio autor complementa que “Parece essencial que o terapeuta comece a costurar esse rasgo no tecido inter-humano colocando-se a serviço do dialógico.” (HYCNER & JACOBS , 1997, p. 37).

O foco do terapeuta numa relação dialógica é a interação, é perceber o sujeito sempre contextualizado, procurando entender a maneira como funciona nas relações que estabelece, mesmo que isso represente subordinar sua individualidade a serviço da relação com o cliente. Neste momento, aparece o primeiro sinal de que existe um nível de sacrifício inerente ao estabelecimento de uma relação dialógica genuína no contexto terapêutico.

A disponibilidade do terapeuta, mesmo que esteja recebendo seus honorários, pode ser percebida como um comportamento que denota um certo grau de sacrifício, tendo em vista que é difícil pensar que alguém possa estar a serviço de alguma coisa sem o mínimo de sacrifício.

Os terapeutas de grupo, em especial os que atendem em clínicas sociais, um serviço direcionado à população de baixa renda, estão sujeitos, com mais frequência, a serem colocados na posição de líder, principalmente em função dos baixos valores que são pagos pelo serviço. Demonstrar disponibilidade e trabalhar tendo tão pouco retorno financeiro pode ser interpretado como um movimento de sacrifício e doação pessoal.

Seguindo essa linha de pensamento, pode-se dizer que:

*“[...] '**estar a serviço**', exige muita disciplina e um '**escutar obediente**'. Alguns gestaltistas poderiam objetar que isso coloca demasiada responsabilidade nos ombros do terapeuta. Acredito que uma postura de se colocar a serviço do dialógico exige que se caminhe pela '**vereda estreita**' entre a responsabilidade por e para com as pessoas.”*  
(HYCNER & JACOBS, 1997, p. 37, grifo nosso).

Outro aspecto de extrema relevância surge e caracteriza-se como uma das mais importantes virtudes tanto do líder quanto do terapeuta: a capacidade de ouvir. Ser bom ouvinte é praticamente uma obrigação do psicoterapeuta que se propõe a realizar um trabalho clínico sério e de qualidade. A importância dessa função de contato amplia-se no contexto grupal, pois o nível de exigência é muito maior em relação ao terapeuta, mesmo atendendo em co-terapia.

A condição de bom ouvinte está associada ao que Hunter (2006) classificou de atitude de bondade, que é definida como sendo a habilidade de prestar atenção nos outros e, a partir disso, apreciar e incentivar as características que se apresentam. Diante do exposto, o psicólogo de orientação gestáltica também se vê completamente implicado, tendo em vista que esse aspecto é mais um ponto de coincidência entre essas duas posturas. No entanto, cabem algumas considerações, pois existem diferenciais extremamente sutis.

O bom ouvinte possui condições de sair da sua perspectiva e estabelecer uma relação empática com o outro. A empatia é extremamente relevante no processo terapêutico, pois conseguir se colocar no lugar do outro, considerando a ângulo de visão dele, é uma tarefa bastante complexa. No entanto, Buber (*apud* HYCNER & JACOBS, 1997, p. 44, grifo do autor) acredita que “[...] a empatia é somente um *sentimento* – um sentimento importante – mas somente um entre muitos.” Na verdade, ele aprofunda esse conceito, dizendo que ser empático não é suficiente para aquele que pretende estabelecer uma relação dialógica genuína.

O referido autor menciona o conceito de inclusão, definindo-o como um “[...] voltar-se existencial para o outro e uma tentativa de experienciar o lado da pessoa assim como o próprio. No verdadeiro momento de inclusão nenhum dos lados do diálogo permanece ignorado.” (BUBER *apud* HYCNER & JACOBS, 1997, p. 44).

O autor supracitado não descarta a importância da empatia, mas diz que se trata de um sentimento que, ao contrário da inclusão, ignora uma das perspectivas existenciais da relação dialógica. Diante disso, mais uma vez, o gestalt-terapeuta vai além do líder servidor, pois colocar-se no lugar do outro, tendo consciência dos dois lados ao mesmo tempo, requer um nível de sacrifício ainda maior. A relação dialógica ganha ênfase e faz o gestalt-terapeuta pensar sobre uma indagação interessante.

*“Como preciso ser e o que preciso fazer para começar a ajudar essa pessoa a estabelecer ou restabelecer uma **relação dialógica genuína com o mundo**? [...] Você tem uma grande tarefa auto-imposta – a grande tarefa – de **suprir essa necessidade** da pessoa e fazer muito mais do que em uma situação normal. [...] O que preciso fazer quando alguém entra no meu consultório é **usar todos os meus sentidos**, toda a minha experiência, todo meu treinamento*

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

*para tomar consciência do que está faltando nessa situação potencialmente dialógica.”* (BUBER, 1965b, p. 172 *apud* HYCNER & JACOBS, 1997, p. 37, grifo nosso).

Três detalhes foram grifados nessa citação e merecem destaque. O primeiro aspecto é com relação à necessidade imperativa de perceber o cliente ou o grupo em suas diversas nuances. Neste aspecto, o gestalt-terapeuta vai além do líder servidor, pois sua percepção fica a serviço do processo. Não basta entrar em contato com aquilo que os clientes falam, mas estar atento ao como se expressam e como estão funcionando no aqui e agora. O objetivo do gestalt-terapeuta não está associado a uma conquista exterior, a qual o grupo precisa alcançar, mas criar um ambiente propício para que cada membro do grupo se autodescubra, a partir das interações que estabelece com o meio.

Nesse sentido, utilizando a concepção de Hunter (2004), pode-se dizer que o gestalt-terapeuta é bondoso, pois suas intervenções refletem, tal qual um espelho, a imagem daquele que está a sua frente, ampliando o nível de contato do cliente consigo e com o mundo.

Essa condição, associada aos dois aspectos restantes grifados na citação acima, contribui para o estabelecimento de uma relação dialógica genuína com o meio. Buber (*apud* HYCNER & JACOBS, 1997) diz que essa é uma necessidade real e, talvez, a mais importante inserida no processo, ou seja, suprir essa demanda representa um ganho inestimável e faz com que as pessoas envolvidas sintam-se reconhecidas na sua singularidade.

Nesse sentido, pode-se dizer que a bondade caminha paralelamente com a generosidade, que é definida por Hunter (2004) como um comportamento que atende às demandas reais das pessoas. Portanto, o gestalt-terapeuta é generoso à medida que percebe como o cliente ou o grupo está funcionando e, por meio de suas intervenções, convida a uma ampliação do nível de consciência sobre o processo, procurando estabelecer uma relação dialógica genuína.

Diante disso, pode-se dizer que existem duas perspectivas aparentemente contraditórias. De um lado, a posição de Ribeiro, Jorge (1985), que fala sobre a crença de que o cliente é o único que sabe o que é melhor para si, e que o gestalt-terapeuta de grupo estabelece uma relação que propicia a descoberta, pelo próprio cliente, de suas reais necessidades. De outro, que o estabelecimento de uma relação dialógica genuína consiste numa real necessidade a ser construída no contato terapêutico, independentemente do nível de consciência do cliente.

A possibilidade de contradição sugere alguns questionamentos pertinentes para que se possa encontrar coerência e sentido nessa dualidade conceitual: Como conciliar esse aparente paradoxo? Como compatibilizar esses dois posicionamentos? Afinal

de contas, quem detém esse saber, terapeuta ou cliente? A resposta de cada pergunta passa, mais uma vez, pela constatação de que o gestalt-terapeuta vai além da condição do líder, tendo em vista que o resultado desse processo tende a se manifestar no incremento do nível de autenticidade e de consciência dos limites nas relações que o sujeito estabelece no seu cotidiano.

As escolhas que o cliente faz no decorrer da vida possuem duas dimensões básicas, apesar de serem indissociáveis. Uma é de cunho existencial e tem a ver com a forma que encontrou para se constituir ao longo de sua história e com sua maneira de funcionar na relação com o meio. A outra dimensão possui relação com as escolhas que o cliente precisa fazer para dar direção à sua vida, ou seja, que profissão seguir, casar ou não, com quem casar, dentre outras.

À medida que amplia o nível de consciência de todo esse processo, seus limites tornam-se mais claros e ele passa a ser mais capaz de reestruturar sua relação com o mundo, tornando-a mais genuína, ou seja, a partir do momento que o sujeito consegue instituir uma relação verdadeiramente dialógica, ele aumenta sua capacidade de tomar as melhores decisões para sua vida. Quanto maior a sabedoria sobre si, maior a chance de tomar decisões coerentes com o seu querer. Portanto, pode-se dizer que, para Buber (*apud* HYCNER & JACOBS, 1997), a pessoa passa a ter acesso a essa sabedoria a partir da instituição de uma relação dialógica genuína.

Diante disso, na medida em que se torna *aware* em relação a si, o sujeito amplia seus limites de contato, bem como consegue diferenciar as demandas do meio das suas. Para Perls, Hefferline e Goodman (1997), essa diferenciação representa um conflito genuíno que necessita de atenção constante, tendo em vista a premência de ajustamento criativo. Zinker (2001) corrobora essa idéia dizendo que a clareza e a permeabilidade adequada desses limites representam a condição saudável do indivíduo no âmbito da Gestalt-terapia.

Entretanto, Hycner e Jacobs (1997) falam, na verdade, da necessidade do ser humano ter sua existência confirmada pelo meio. “A confirmação está no cerne de qualquer abordagem dialógica. A base subjacente da maior parte da psicopatologia não-organicista é a falta de confirmação que todos sofremos no esforço de nos tornarmos seres humanos.” (HYCNER & JACOBS, 1997, p. 44). A confirmação é tão importante, que sua ausência está associada à gênese das psicopatologias.

Para pôr em prática esses conceitos, é necessário adotar uma postura existencial-fenomenológica. O gestalt-terapeuta posiciona-se perante o cliente de uma forma especial; ele se coloca à frente numa atitude corajosa e desprendida, denotando um nível de disponibilidade diferenciado.

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

*“Esse 'voltar-se para o outro' é inevitavelmente um 'afastar-se' de estar preocupado comigo. O 'voltar-se para' é muito mais abrangente do que aquilo que queremos dizer com estar presente. É ver o outro em sua 'alteridade' única – que é diferente de mim, e de qualquer necessidade minha.”* (BUBER, 1965a, p. 22 *apud* HYCNER & JACOBS , 1997, p. 39).

Mais uma vez o sacrifício e o estar a serviço estão inseridos no processo, pois abdicar de preocupação consigo mesmo requer um alto nível de desapego, bem como exigem do gestalt-terapeuta dedicação e comprometimento com essa tarefa hercúlea. Além disso, pode-se dizer que o profissional com orientação gestáltica não:

*“[...] descansa no planalto amplo de um sistema que inclui uma série de pressupostos acerca do absoluto, mas **caminha para uma vereda estreita e pedregosa** que permeia os abismos, em que não há segurança do conhecimento expresso, mas a certeza do encontro com aquilo que não foi revelado.”* (BUBER, 1965a, p. 184 *apud* HYCNER & JACOBS, 1997, p. 38, grifo nosso).

Outra evidência do sacrifício do gestalt-terapeuta. Dessa vez, o autor faz referência à dificuldade para lidar com a certeza de encontrar o desconhecido. Nenhum saber a priori conseguirá dar conta da complexidade do ser que se posiciona diante do terapeuta. Quando a configuração é grupal, a dificuldade se intensifica. Esses elementos fazem parte da configuração de uma relação muito especial. Inclusive, vale ressaltar, que a Relação Dialógica está ganhando espaço em outras áreas e vem contribuindo para incrementar as interações em contextos coletivos.

A área da Educação, por exemplo, também traz dados que podem ajudar na compreensão desse processo. Freire (*apud* VASCONCELLOS, 2002, p. 164 & LOPES, 1991, p. 43) fala sobre a pertinência de se estabelecer uma relação dialógica dentro do contexto da Educação. Existe um caminho muito interessante que deve ser percorrido por quem deseja constituir uma relação dialógica: Diálogo implica necessariamente escuta. Escuta implica proximidade. Proximidade implica envolvimento. Envolvimento implica estar inteiro diante do outro, implica percebê-lo na sua totalidade, escutar o inaudível, ou seja, dar forma ao diálogo.

Parece um jogo de palavras, que se complementam harmoniosamente como numa poesia, mas que traçam um caminho que, pelo menos no discurso, começou e terminou no diálogo, perfazendo um ciclo que dá uma pequena idéia da pertinência, da dificuldade e da intensidade do conceito de relação dialógica.

Essa postura diante do outro permite que o terapeuta tenha os dados necessários para fazer as intervenções adequadas no processo da interação grupal. Talvez,

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

essa característica seja uma das mais difíceis para se colocar em prática, pois requer um nível de desapego das necessidades do psicólogo, colocando todos os sentidos a serviço do dialógico.

Outra citação bem interessante estabelece, mais uma vez, distinção extremamente pertinente entre a postura do líder e do gestalt-terapeuta:

*“[...] o psicoterapeuta enfrenta a **situação de forma diversa da do padre**, fortalecido pelas dádivas sagradas da graça divina e do trabalho santificado; **enfrenta-a simplesmente como pessoa**, equipado apenas com a tradição de sua ciência e a teoria de sua escola. É compreensível que lute para objetificar o abismo que se aproxima dele e converter o terrível **‘nada-mais-do-que-processo’** em uma coisa que, em algum grau, possa ser manipulada.”* (BUBER, 1957a, p. 90 *apud* HYCNER & JACOBS, 1997, p. 38, grifo nosso)

Hunter (2004) diz que o líder precisa encontrar o equilíbrio entre o foco na tarefa e o foco nos relacionamentos. O gestalt-terapeuta, no entanto, trabalha com duas dimensões distintas e que, em algum nível, possuem correlação com essa perspectiva. Zinker (2001) destaca que o terapeuta precisa ter clareza para diferenciar entre o conteúdo trazido pelo cliente ou grupo e o processo inerente ao que está acontecendo no aqui e agora. O equilíbrio entre o foco no conteúdo e o foco no processo se dá de forma diversa, tendo em vista que o psicólogo com orientação gestáltica terá o processo como foco principal.

Enfim, a percepção do terapeuta estará voltada para o como os acontecimentos dentro do grupo terapêutico se dão. Os assuntos tratados ou as experiências compartilhadas somente possuem valor quando servem de guia para a descoberta dos processos envolvidos no contexto.

Ademais, outro ponto interessante na citação acima, corresponde à diferença entre a presença do terapeuta e do padre, figura relevante de liderança. Enfrentar o encontro terapêutico simplesmente como pessoa implica uma presença forte e despida de qualquer saber a priori.

*“A presença é uma qualidade difícil de definir. Entretanto, sua ausência é facilmente notada. Mais do que uma ‘qualidade’, é uma postura existencial. É trazer tudo de mim para dirigir-me neste momento a esta pessoa. Nenhuma outra preocupação é importante. É uma renúncia a todas as preocupações técnicas e a todos os ‘objetivos’. O único objetivo é estar plenamente presente - uma meta, paradoxalmente, não atingível pela técnica.”* (HYCNER & JACOBS, 1997, p. 39).

O diferencial mais marcante existente na postura existencial-fenomenológica está relacionado com a força da presença do terapeuta. Ribeiro, Jorge (1985) pontua que estar disponível diante do outro implica aceitá-lo como ele realmente é, respeitando seus limites e acompanhando o seu ritmo. Além disso, colocar-se entre parênteses, estar perante o cliente sem idéias a priori, é tarefa premente do gestalt-terapeuta, pois reforça sobremaneira o poder da presença que confirma a existência da pessoa.

Essa configuração representa o valor inestimável da postura do gestalt-terapeuta e dá indícios fortes de que ele vai muito além do líder servidor. Este último esforça-se para que o grupo e seus componentes cresçam, a partir da conquista dos objetivos comuns. Esse contexto possui um aspecto subjacente: mudança. Afinal de contas, todo crescimento implica mudança.

O trabalho do terapeuta também provoca transformação. Para Ribeiro, Walter (1998), a atitude existencial-fenomenológica propicia a conquista da autoconfiança e da auto-estima. Essa condição, aliada a crença no potencial do homem quando livre, favorece o surgimento da autonomia, fundamental para qualquer indivíduo estabelecer uma relação saudável com o mundo e promova as mudanças necessárias que façam sentido no momento presente.

Existe um detalhe extremamente interessante em relação à necessidade da presença do psicólogo com orientação gestáltica no *setting* terapêutico. Hycner & Jacobs (1997) apontam para o paradoxo intrigante que configura essa condição, pois o profissional sabe que precisa se fazer presente, mas, ao mesmo tempo, tem consciência de que não é possível por meio do esforço. A tarefa árdua reside em estar presente sem se esforçar para isso.

A beleza dessa condição apresenta-se na própria dificuldade, principalmente por considerar que a espontaneidade encontra-se na essência desse processo. Afinal de contas, a espontaneidade é a manifestação pura dos sentimentos, da vontade e das crenças genuínas do sujeito. Quando tudo isso está em consonância, as ações do terapeuta simplesmente manifestam-se com uma naturalidade que emociona e toca profundamente o outro.

O gestalt-terapeuta tem consciência da importância da sua presença no estabelecimento de uma relação terapêutica. No entanto, Hycner & Jacobs (1997, p. 39) pontuam que essa presença pode perder a medida, de forma que “[...] esse outro ser totalmente presente pode ser experienciado como esmagador.” Essa condição pode se configurar a partir de intervenções contaminadas com os desejos e valores do terapeuta e que se distanciam da pessoa que está a sua frente. Dentro do grupo, isso fica mais complexo, evidenciando uma tarefa inerente à terapia: estar presente dentro do que for possível, de forma que a relação seja saudável e nutritiva.

O gestalt-terapeuta não pode ocupar os espaços que deveriam ser dos componentes do grupo; caso contrário, ele perde contato com o movimento desse grupo e está muito mais propenso a assumir a condição de líder. Sua presença passa a ser tão esmagadora que, ao invés de clientes, ele terá seguidores ou discípulos, que o vêem como um guru.

Diante disso, vale citar Yalon (2006, p. 102), que menciona o cuidado que o terapeuta precisa ter com o que chamou de cura distorcida, ou seja, “[...] uma melhora súbita e radical no paciente baseada em mágica, emanada de uma visão ilusória do poder do terapeuta.” Essa observação remete à questão do poder que o psicólogo pode exercer no contexto terapêutico. O autor pontua que é possível que o cliente atribua ao terapeuta a responsabilidade pela sua melhora repentina. Neste caso, o cliente necessita dar-se conta de que é o único responsável por seu processo de mudança.

Após uma série de considerações pertinentes a respeito da postura do gestalt-terapeuta no contexto grupal, ainda faltam detalhes complementares. Então, dando prosseguimento à descrição das características coincidentes entre o líder servidor e o gestalt-terapeuta, vale lembrar que a bondade e a generosidade já foram mencionadas no corpo do trabalho. Portanto, restam, para serem analisadas, as seguintes expressões: paciência, humildade, respeito, generosidade, perdão, honestidade e compromisso.

A paciência, definida no contexto da liderança servidora como sendo a capacidade de controlar os impulsos, pode ser trazida para o âmbito terapêutico, na medida em que aceitar o cliente exatamente como ele é, faz parte da postura do gestalt-terapeuta. Hycner e Jacobs (1997) pontuam que existe a necessidade de aprender a se mover em um ritmo semelhante ao do cliente e, conseqüentemente, de conviver com a angústia de querer que o cliente caminhe mais rápido, ao mesmo tempo em que procura respeitar a velocidade do seu processo de mudança.

Diante disso, pode-se dizer que a paciência anda de braços dados com o respeito. Hunter (2006) diz que ser respeitoso significa dar a devida importância as pessoas, simplesmente por serem humanos. Essa definição cabe perfeitamente no âmbito da relação terapêutica. No entanto, mais uma vez, a postura do terapeuta vai além do líder servidor, pois respeitar o cliente na sua singularidade, aceitando-o exatamente como é, representa um exercício constante na atuação do gestalt-terapeuta.

A condição humana, caracterizada paradoxalmente pela diferença, é valorizada ao extremo, transformando o encontro entre terapeuta e cliente numa experiência rica e confirmadora. O respeito às diferenças é tão importante que Zinker (2001, p. 165) pontua que “As diferenças precisam ser enfatizadas antes que você possa fazer contato: preciso saber que você e eu somos diferentes antes que possamos

ficar juntos.” Ademais, Polster e Polster (1979, p. 100) aprofundam a relevância dessa afirmação, dizendo que “O nosso senso de união depende, paradoxalmente, de um senso aumentado de separação.”

Outro aspecto importantíssimo a ser considerado, possui relação com o respeito aos limites de contato do cliente. Perls (1988, P. 90) diz que o gestalt-terapeuta consegue fazer isso quando resolve “[...] o paradoxo psicoterapêutico de trabalhar tanto com apoio como com a frustração [...]”, tornando-se assim um frustrador extremamente habilidoso. Além disso, o referido autor utiliza uma metáfora muito interessante para representar essa árdua tarefa. Seria como descascar uma cebola, camada por camada, nem atravessando a cebola com a faca, nem alisando sem cortá-la.

O terapeuta paciente, e que respeita o limite de contato, consegue dar o devido valor à experiência terapêutica, à medida que reconhece essa experiência como sendo única, sem compará-la com referenciais externos. A comparação fértil é aquela que o cliente consegue fazer em relação ao seu próprio processo. Essa condição é importantíssima, pois “A valorização genuína da experiência permite ao indivíduo superar resistências, tornar-se ‘denso’ e, a partir daí, expandir seus limites de crescimento.” (HYCNER & JACOBS, 1997, p. 42).

Ser paciente não pode ser sinônimo de perda da autenticidade por parte do gestalt-terapeuta. Portanto, surge mais uma distinção entre a postura do líder e do psicólogo. Às vezes, pode ser extremamente rico e nutritivo para a relação terapêutica, inclusive no contexto grupal, quando os sentimentos do terapeuta são expressos convenientemente num movimento caracterizado pela espontaneidade.

Quando o gestalt-terapeuta controla excessivamente seus impulsos, ele diminui a possibilidade de trabalhar a relação real presente, a que possui mais energia, ou seja, a interação entre cliente e terapeuta. Yalon (2006) é favorável à valorização do que acontece nessa relação; inclusive quando incentiva a auto-revelação do terapeuta. As questões que surgem nesse contexto dizem muito sobre como o cliente funciona fora do *setting* terapêutico. Ademais, utilizar a força que essa configuração possui é muito mais produtivo do que um trabalho baseado no simples relato sobre o que o cliente viveu fora da terapia.

Dentro dessa mesma linha de pensamento, pode-se falar da pertinência do gestalt-terapeuta ser humilde. Hunter (2004) coloca que a autenticidade encontra-se no cerne desse conceito e representa uma postura destituída de pretensão, orgulho ou arrogância.

A humildade é uma característica nobre. No entanto, quando se pensa em atribuí-la ao psicólogo com orientação gestáltica, é necessário alguns cuidados. A

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

primeira ressalva que merece destaque é que, na verdade, pode-se dizer que ser humilde implica ter consciência das limitações e potencialidades, ou seja, quanto mais consciente de si o psicólogo for, mais ele terá condições de ser autêntico na relação terapêutica. Hycner e Jacobs (1997) afirmam que ser o que se é, dentro do possível, faz o terapeuta ter uma presença marcante.

Vale ressaltar, que é inegável que o terapeuta arrogante ou pretensioso pode comprometer significativamente a relação terapêutica, tendo em vista que são características que costumam oprimir e desconfirmar o cliente ou os componentes do grupo. Entretanto, dentro da perspectiva de Hunter (2004), que separa os sentimentos da práxis, é possível o terapeuta se comportar de forma que sua arrogância e/ou pretensão não interfiram no processo. A gentileza, citada pelo autor como uma manifestação de bondade, pode contribuir positivamente, pois o mínimo que se espera de um psicoterapeuta é que seja educado com os seus clientes.

A honestidade, definida por Hunter (2004) como uma postura livre de engano, não está relacionada diretamente com a verdade ou a mentira. A atitude honesta pode ser atribuída ao gestalt-terapeuta, na medida em que a maior demonstração de honestidade que pode manifestar está associada ao grau possível de autenticidade. A presença marcante precisa passar necessariamente por essa característica.

Afinal de contas, como estabelecer uma relação existencial-fenomenológica se o terapeuta não estiver inteiro como pessoa? Esse diferencial importante apresentou-se na citação em que Buber (*apud* Hycner & Jacobs, 1997, p. 38) fez a distinção entre a postura do padre e do psicoterapeuta.

A penúltima característica é o perdão, definido por Hunter (2004, p. 90) como sendo o ato de “desistir de ressentimento quando enganado.” Quando é atribuído ao terapeuta de orientação gestáltica, pode-se pensar na seguinte situação: não há o que perdoar.

*“Mestre, abandonei todas as coisas, estou livre de quaisquer apegos, o que faço agora? O mestre respondeu: Desapegue-se, livre-se disso. Confuso, o monge perguntou novamente: O senhor não compreendeu, mestre. Eu disse que estou completamente desapegado de tudo. O que faço? E o mestre respondeu: Então carregue isso com você.”* (COEN, 2006, p. 30)

A postura zen perante as experiências exige um nível de desapego extremo. O gestalt-terapeuta pode se beneficiar disso, pois não convém que ele se sinta ofendido diante de uma postura mais incisiva ou rude do cliente na relação

terapêutica. A capacidade de desapegar-se dos sentimentos remete a uma configuração que seria ideal.

Além disso, a autora complementa, de forma brilhante, deixando claro o significado dessa postura: “Quando a gente compreender o desapego real, seremos capazes de cuidar de quem chega e de quem vai.” (COEN, 2006, p. 31). É importante ressaltar, no entanto, que a possibilidade de surgirem sentimentos em função do que o grupo ou o cliente fizer não inviabiliza o estabelecimento da relação terapêutica.

Dentro dessa perspectiva, Yalon (2006) coloca que, quando isso acontece na relação entre a pessoa do terapeuta e do cliente, a energia presente é extremamente forte e passível de ser trabalhada. Afinal de contas, não é apenas um relato, mas a experiência viva e repleta de possibilidades de contato com os seus aspectos inerentes, principalmente considerando o movimento do cliente fora da terapia. No entanto, vale lembrar, que as emoções sentidas pelo terapeuta na relação com o cliente, muitas vezes, tem a ver com as suas questões mal resolvidas.

O compromisso, definido por Hunter (2006) como a fidelidade às escolhas, é a chancela que faltava para coroar a riqueza e a complexidade da postura do gestalt-terapeuta. Não é possível estabelecer uma relação terapêutica, principalmente numa situação de grupo, sem que haja o mínimo de compromisso. Compromisso filosófico; compromisso com a teoria e, obviamente, com a relação com o cliente. Esse comprometimento é necessário para que o ambiente seja propício ao crescimento de todos os envolvidos; inclusive o terapeuta.

O nível de disponibilidade apresentado pelo terapeuta comprometido demonstra sua total fidelidade em relação às suas escolhas. A escolha da profissão, da abordagem, da postura existencial-fenomenológica e do cliente ou grupo com todas as questões presentes no contexto terapêutico.

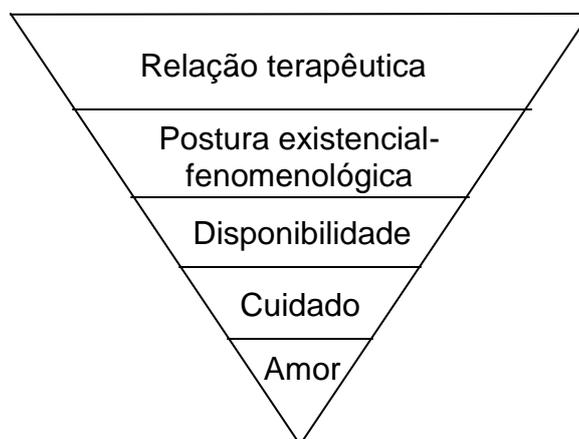
Ser fiel às escolhas implica responsabilidade em relação a elas. Neste sentido, vale reiterar que Hunter (2004) diz que o líder servidor deve fazer com que as pessoas se responsabilizem por suas tarefas, destacando suas deficiências. No entanto, o gestalt-terapeuta, a partir da postura existencial-fenomenológica, vai mais além outra vez, pois convida o grupo ou seu cliente a dar-se conta das suas escolhas para, em seguida, se responsabilizar por elas. Quando a pessoa assume a responsabilidade que lhe cabe, sem deslocá-la para o exterior, consegue dar um passo importante para ter mais clareza na identificação dos limites entre o eu e o não-eu.

Todas as características descritas acima dão suporte consistente para a conquista da confiança, criando um ambiente propício para o estabelecimento do

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

vínculo entre terapeuta e cliente. A confiança é conseqüência natural desse processo e é, também, condição *sine qua non* para se instituir uma relação terapêutica dentro da perspectiva da Gestalt-terapia. Neste ponto, o líder servidor e o gestalt-terapeuta se equivalem, pois a postura adotada por ambos, a despeito das diferenças pontuadas, contribui de forma significativa para o surgimento da confiança.

Depois de tudo que foi exposto, é possível sintetizar a relação terapêutica de forma simples. Assim como Hunter (2004) sugeriu um triângulo invertido para apresentar, sinteticamente, seu modelo de liderança servidora; segue abaixo uma tentativa de fazer o mesmo com a relação terapêutica a partir da abordagem gestáltica:



A pirâmide invertida que representa o modelo de liderança sugerido por Hunter (2004), constante no decorrer desse trabalho, sintetiza o referido conceito, tomando como referência os seguintes aspectos: vontade, amor, serviço e sacrifício, autoridade e, por fim, liderança.

O amor, posicionado na parte inferior da pirâmide acima, foi o único que permaneceu. Significa amar tudo o que envolve a prática terapêutica. Esse sentimento impulsiona o gestalt-terapeuta para a excelência no seu trabalho. “[...] Na verdade só conhecemos bem quando nutrimos afeto e nos sentimos envolvidos com aquilo que queremos conhecer.” (BOFF, 1999, p. 118). O resultado desse processo gera espontaneidade e uma presença marcante por parte do terapeuta. Cabe ressaltar, que, ao contrário da concepção de Hunter (2004), o sentimento possui um espaço importante e deve acompanhar, o máximo possível, o comportamento.

A segunda camada da pirâmide é o cuidado. Boff (1999) aborda de forma magnífica esse conceito. Ele diz que o cuidado pode ser entendido como o amor em ação. A manifestação genuína desse sentimento motiva e fornece energia para superar as dificuldades inerentes ao exercício da profissão, notadamente, na experiência do grupo terapêutico. Ademais, o principal objetivo do terapeuta de grupo é justamente cuidar das interações grupais. Ele acompanha o movimento e o processo desse grupo, numa atitude de cuidado.

A próxima categoria apresentada no triângulo é a disponibilidade. Isso significa, “[...] estar tão plenamente presente quanto possível com o outro, com pouca finalidade ou objetivos direcionados para si mesmo.” (HYCNER & JACOBS, 1997, p. 33 ). É ser espontâneo sem se esforçar; é estar inteiro na relação dentro do que é possível no momento presente.

Ribeiro, Jorge (1985) pontua que a postura existencial-fenomenológica, quarto nível da pirâmide, é a manifestação da coerência epistemológica na prática terapêutica. Não possui relação direta com sentimentos, mas com uma visão de homem baseada na importância da relação que a pessoa estabelece com o mundo.

Essa crença remete à identificação do gestalt-terapeuta com um dos pilares centrais do Existencialismo. A dimensão relacional da existência humana faz com que se perceba uma realidade complexa, que transcende o limite da individualidade. Ribeiro, Jorge (1985) coloca que a condição essencial para a existência humana é a sua relação com o meio, onde constrói sua subjetividade, ou seja, a existência sempre precederá a essência, de maneira que esta é construída a partir da relação com o mundo.

Castro e Schneider (1998) se referem ao fato de que o indivíduo é feito pelo mundo, e este, ao mesmo tempo, é sua obra. Dentro dessa perspectiva, pode-se dizer que, para o homem se desenvolver, ele precisa se relacionar com seu semelhante para se constituir como tal. Logo, ao nascer, ele não possui um eu definido a priori, irá se constituir na relação com o meio exterior.

Portanto, a espontaneidade do terapeuta é atingida em função da sua crença, a partir da coerência entre teoria e prática, e não em relação aos sentimentos relacionados ao cliente ou grupo. Talvez este seja um dos pontos de coincidência entre o conceito de liderança servidora e a atuação do terapeuta de grupo. Entretanto, vale reiterar que, quando essa postura possui sustentação em sentimentos, a presença do terapeuta de grupo torna-se extremamente intensa e mexe com o grupo de uma maneira bastante nutritiva.

O quinto estágio é consequência natural do processo, tendo em vista que a conjugação dos quatro elementos anteriores prepara um terreno que propicia o estabelecimento de uma relação terapêutica genuína. O amor pela profissão,

manifestado no cuidar do grupo, implica estar inteiro e disponível para o diálogo. O contexto criado a partir desse ponto dá sustentação à postura existencial-fenomenológica, que é extremamente confirmadora da existência do outro ou do grupo. Diante disso, pode-se dizer que ocorre a potencialização do processo de autoconhecimento de todo o sistema, respeitando os limites de contato dos envolvidos.

O resultado final desse percurso é o estabelecimento de uma relação terapêutica saudável, nutritiva e propiciadora de crescimento. No entanto, o caminho é difícil e exige sacrifícios do gestalt-terapeuta. Ribeiro, Walter (1998) destaca que a mentalidade gestáltica quebrou velhos paradigmas. Ele chamou a atenção para o que denominou de erros caracteriológicos.

Esses erros ampliam a complexidade na adoção prática dos conceitos gestálticos, inclusive por parte dos gestalt-terapeutas. O fato de estar imerso numa cultura impregnada de velhos paradigmas, muitas vezes impede o psicólogo de orientação gestáltica de dar-se conta de posturas que contrariam as crenças que ele próprio diz seguir criteriosamente, ou seja, ele corre o risco constante de ter uma postura que comprometa a qualidade da relação existencial-fenomenológica.

Diante de tudo que já foi exposto até agora, e considerando o trabalho árduo realizado pelo psicoterapeuta, é importante ressaltar a necessidade do profissional cuidar de si também, ou seja, que ele se disponha a investir no seu trabalho pessoal, fazendo uma terapia.

Yalon (2006) pontua essa necessidade constante, utilizando sua própria experiência. Ele possui mais de quarenta anos de profissão e deixa um testemunho de muitos e muitos anos de terapia pessoal em diversas abordagens diferentes. Uma referência importante de demonstração explícita de humildade, respeito, paciência, compromisso, dentre outras menos óbvias. Aliado a isso, para que o gestalt-terapeuta de grupo possa capacitar-se, também necessita de treinamento e aprofundamento teórico constantes.

Para finalizar, ou dar início a outras reflexões, surge um belo texto; quase poético. Ele fala da vida e, principalmente, da postura das pessoas perante as outras. Essa história de autor desconhecido trata sobre cometas e estrelas:

*“Há pessoas estrelas; Há pessoas cometas. Os cometas passam. Apenas são lembrados pelas datas que passam e retornam. As estrelas permanecem. Os cometas desaparecem. Há muita gente cometa. Passam pela vida da gente apenas por instantes, gente que não prende ninguém e a ninguém se prende. Gente sem amigos. Gente que passa pela vida sem iluminar, sem aquecer, sem marcar*

*presença. Há muita gente cometa. Assim são muitos e muitos artistas. Brillham apenas por instantes nos palcos da vida. E com a mesma rapidez com que aparecem, também desaparecem. Assim são muitos reis e rainhas de todos os tipos. Reis de nações, rainhas de clubes ou concurso de beleza. Assim rapazes e moças que se enamoram e se deixam com a maior facilidade. Assim são pessoas que vivem numa mesma família e que passam pelo outro sem serem presença. Importante é ser estrela. Estar presente. Marcar presença. Estar junto. Ser luz. Ser calor. Ser vida. Amigo é estrela. Podem passar os anos, podem surgir distâncias, mas a marca fica no coração. Coração que não quer enamorar-se de cometas que apenas atraem olhares passageiros. E muitos são cometas por um momento. Passam, a gente bate palma e desaparecem. Ser cometa é não ser amigo. É ser companheiro por instantes. É explorar sentimentos. É ser aproveitador das pessoas e das situações. É fazer acreditar e desacreditar ao mesmo tempo. A solidão de muitas pessoas é consequência de que não podem contar com ninguém. A solidão é resultado de uma vida cometa. Ninguém fica. Todos passam. E a gente também passa pelos outros. Há necessidade de criar um mundo de estrelas. Todos os dias poder vê-las e senti-las. Todos os dias poder contar com elas. Todos os dias ver sua luz e calor. Assim são os amigos. Estrelas na vida da gente. Pode-se contar com eles. Eles são uma presença. São aragem nos momentos de tensão. São luz nos momentos escuros. São pão nos momentos de fraqueza. São segurança nos momentos de desânimo. Olhando os cometas é bom não sentir-se como eles. Nem desejar prender-se em sua cauda. Olhando os cometas é bom sentir-se estrela. Marcar presença. Ter vivido e construído uma história pessoal. Ter sido luz para muitos amigos. Ter sido calor para muitos amigos. Ter sido calor para muitos corações. Ser estrela neste mundo passageiro, neste mundo cheio de pessoas cometas, é um desafio, mas, acima de tudo, uma recompensa. É nascer e ter vivido e não apenas existido.”*  
(MICROFONE, 2008)

Apesar dessa citação se referir à relação entre amigos, vale lembrar que é muito comum que os clientes vejam o terapeuta como tal. Portanto, tanto o líder servidor quanto o gestalt-terapeuta possuem totais condições para se tornarem uma figura estrela na vida de quem convive com eles. Esse ponto de interseção talvez seja o mais significativo no que se refere à atuação em grupos humanos.

Afinal de contas, deixar marcas a partir da presença é fazer a diferença na vida das pessoas. Diante disso, pode-se dizer que, invariavelmente, tanto o líder servidor quanto o gestalt-terapeuta tornam-se importantes na vida dessas pessoas. Isso é muito valioso. Ter a oportunidade de entrar na vida das pessoas nesse nível representa a odisséia de uma profissão que proporciona a experiência de uma relação que emociona e faz crescer junto; principalmente quando o cliente chega imerso em sofrimento atroz e, depois de um tempo, começa a libertar-se das amarras que ele colocou em si mesmo.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestalt-terapia possui ferramentas conceituais poderosas para lidar com grupos humanos. A postura existencial-fenomenológica é a manifestação genuína dessa abordagem que privilegia a existência, a partir da interação com o meio. Portanto, vale reiterar a pertinência da interlocução entre duas áreas do conhecimento com raízes ideológicas distintas, e que se manifestam por meio da atuação de duas figuras fortes: o líder servidor e o gestalt-terapeuta.

O líder servidor possui uma atitude que torna os ambientes corporativos mais humanos. Ele contribui para humanizar as relações no âmbito grupal, à medida que valoriza e cuida da tarefa, associada aos objetivos comuns da instituição, ao mesmo tempo que cuida dos relacionamentos. Enfim, a inversão da pirâmide institucional mencionada no decorrer do trabalho pode se transformar num instrumento excelente para construir um mundo mais igualitário, fraterno e propício ao pleno exercício da liberdade.

A postura do gestalt-terapeuta possui um cunho existencial, ou seja, valoriza os aspectos relacionais, que, na verdade, representam a condição primeira para que o homem se constitua como tal. Afinal de contas, a crença de que a existência possui precedência à essência dá contornos diferenciados à relação terapêutica em Gestalt-terapia. Isso significa que a atitude gestáltica trabalha em contato com uma profundidade existencial que vai além do alcance do líder servidor. Aliás, esse foi o aspecto que mais esteve presente em boa parte desse trabalho: o gestalt-terapeuta vai além.

Talvez o aspecto mais incômodo abordado até o momento tenha sido a condição de sacrifício do terapeuta de orientação gestáltica, bem como a postura de estar a serviço da relação terapêutica. Hycner e Jacobs (1997), a partir das contribuições de Martin Buber, trouxeram luz a essa condição que, na perspectiva deles, é imprescindível.

A extrema dificuldade apresentada na adoção dessa postura existencial dá a dimensão da sua complexidade e do quanto é necessário sacrificar-se. Além disso, a condição de sacrifício é conseqüência natural de um estar a serviço do dialógico. Isso significa, estar à disposição para atender uma necessidade premente do ser humano: estabelecer uma relação dialógica genuína com o mundo.

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

Ademais, no que se refere à condição de sacrifício do terapeuta, o referencial que não pode ser negligenciado é a percepção do cliente ou do grupo. O psicólogo de orientação gestáltica pode ter sua postura percebida como uma demonstração de sacrifício, mesmo que o terapeuta não sinta que esteja se sacrificando.

O contexto do grupo terapêutico amplia as possibilidades e enriquece o trabalho do gestalt-terapeuta. Essa configuração permite que ele assista, aqui e agora, as interações entre os componentes do grupo. A energia presente nessa condição transcende ao que poderia se dar numa terapia individual.

Enfim, a questão primordial não está em exercer ou não o papel de líder, mas dar-se conta desse processo para que possa servir como material de devolução para o grupo. Os componentes desse grupo podem até ver o terapeuta como líder, mas o terapeuta não pode se colocar nesse lugar. Esse contexto é extremamente perigoso e pode atingir o ego do terapeuta, pois mexe com a possibilidade da vivência do poder ou da autoridade. Uma autoridade que pode ser conquistada, por tudo que já foi dito, a partir da postura existencial-fenomenológica.

As possibilidades são infindáveis e possuem um potencial enorme, considerando o impacto extremamente positivo que a atitude gestáltica pode proporcionar. Afinal de contas, potencializar o processo de autoconhecimento de cada membro, a partir da interação grupal, implica crescimento do grupo terapêutico e perpassa por um viés existencial e muito mais humano. Marcar a vida das pessoas e fazer a diferença de forma positiva; Eis a missão nobre do gestalt-terapeuta e do líder servidor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Trad. Fernando Tude de Souza. 51ª ed..São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 2003.

CASTRO, D. J.; SCHNEIDER, D. R. A situação do existencialismo moderno. **Cadernos de Psicologia**. Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia/ UERJ, n. 8, p. 139-149, 1998.

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COEN, Monja. **Sempre zen: aprender, ensinar e ser**. São Paulo: Publifolha, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Os sons da floresta**. Disponível em: [groups.msn.com/marcoshashimoto/aartedecomandarsemtropear.msnw](http://groups.msn.com/marcoshashimoto/aartedecomandarsemtropear.msnw). Acesso em (15/02/2008)

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & BECKHARD, P.. **O líder do futuro**. São Paulo: Editora futura, 2001.

HUNTER, James C.. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

\_\_\_\_\_; **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HYCNER, Richard e JACOBS, Lynne. **Relação e cura em Gestalt-terapia**. São Paulo: Summus, 1997.

LOPES, Atonia Osima. **Aula expositiva: superando o tradicional**. In: VEIGA, Ilma Passos (Org.) Técnicas de ensino: por que não? Campinas: Papyrus, 1991. Cap. 2, p 35-47.

MICROFONE – O SITE DO RADIALISTA. **Cometas e estrelas**. Disponível em: [www.microfone.jor.br/globo/cometas\\_e\\_estrelas.htm](http://www.microfone.jor.br/globo/cometas_e_estrelas.htm) . Acesso em (23/04/2008)

PERLS, Fredrich. **A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

\_\_\_\_\_; HEFFERLINE, Ralph; GOODMAN, Paul. **Gestalt-Terapia**. São Paulo: Summus, 1997.

POLSTER, Miriam e POLSTER, Erving. **Gestalt terapia integrada**. Belo Horizonte: Interlivros, 1979.

VIEGAS, Italo Guerra. Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **Gestalt-Terapia: refazendo um caminho**. São Paulo: Summus, 1985.

RIBEIRO, Walter F. R. **Existência – essência: desafios teóricos e práticos das psicoterapias relacionais**. São Paulo: Summus, 1998.

ROCHA, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C. & JOHANN, S. L.. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

YALOM, Irvin D.. **Os desafios da terapia: reflexões para pacientes e terapeutas**. Trad. Vera de Paula Assis. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

ZINKER, J.. **A busca da elegância em psicoterapia: uma abordagem gestáltica com casais, famílias e sistemas íntimos**. São Paulo: Summus, 2001.

### **Endereço para correspondência**

Italo Guerra Viegas

E-mail: [italo.viegas@uol.com.br](mailto:italo.viegas@uol.com.br)

Recebido em: 10 / 08 / 2010

Aprovado em: 03 / 12 / 2010