

Artigo publicado na Revista Brasileira de Análise Transacional, órgão oficial
de divulgação científica da União Nacional de Analistas Transacionais UNAT-BRASIL
ANO XXII 2013

Revisado em outubro/2019

LAUCEMIR SILVEIRA¹

RESUMO

Este estudo aborda três questionamentos: qual a relação entre *Script* e cultura organizacional? Na intervenção para mudança organizacional, é válido sempre abordar o desenvolvimento do autoconhecimento e da competência interpessoal? É produtivo iniciar o desenvolvimento dos trabalhadores e sua consequente mudança comportamental pela base da pirâmide organizacional? Através da análise de experiências profissionais da autora à luz da teoria da Análise Transacional, conclui-se que *Script* organizacional e cultura possuem alguns elementos comuns e outros diferentes, portanto não são similares e há ressalvas para se iniciar o desenvolvimento dos trabalhadores pela base da organização bem como para abordar autoconhecimento e desenvolvimento dos trabalhadores em ações de treinamento e desenvolvimento visando mudança organizacional.

Palavras-chave: Análise Transacional. Cultura Organizacional. *Script*. Aprendizagem e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This study approaches three issues: what is the relationship between Script and organizational culture? In the intervention for the organizational change, is it valid to always approach the development of the self-knowledge and of the interpersonal competence? Is it productive to start the development of the workers and their consequent behavioral change by the basis of the organizational pyramid? Through the analysis of the professional experiences of the author in light of the theory of the Transactional Analysis, we conclude that organizational Script and culture have some elements in common, and some that are different, so they are not similar and there are some reservations to the fact of starting the development of the workers from the basis of the organization, as well as approaching the self-knowledge and development of the workers in training and development sessions aiming an organizational change.

Key words: Transactional Analysis. Organizational Culture. Script. Learning and Development.

¹ Psicóloga e economista, mestre em administração e recursos humanos, analista transacional certificada para a área Organizacional e membro didata em formação pela União Nacional dos Analistas Transacionais UNAT-BRASIL. Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela SBDG - Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Consultora em desenvolvimento humano nas organizações. Diretora da Zoeh Desenvolvimento de Pessoas. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br

INTRODUÇÃO

O estudo do *Script* e da cultura da organização contribui para compreendermos sua estrutura e dinâmica, bem como alguns fatores que facilitam ou dificultam o processo de mudança.

O sistema organizacional interage com outros sistemas, todos sujeitos a mudanças, considerando-se o dinamismo dos ambientes interno e externo, além das pessoas que integram seu corpo de colaboradores, aqui denominados trabalhadores.

Dentre as diversas modalidades de intervenção, o Analista Transacional organizacional pode interceder através de diversas modalidades - como por exemplo ações de treinamento e desenvolvimento, para estimular o aprimoramento de competências e a mudança de comportamentos dos trabalhadores e, em consequência, da organização.

Neste estudo, tecemos algumas considerações sobre a relação entre *Script* e cultura, analisamos a validade de se estimular o auto conhecimento e o desenvolvimento de habilidades interpessoais em processos de mudança organizacional, bem como a alternativa de se iniciar o desenvolvimento pela base da pirâmide organizacional.

A relação entre *Script* organizacional e cultura.

No meu processo de formação como analista transacional, uma questão que me instigou reflexões é a relação entre *Script* e cultura organizacional. Eu me perguntava: quando falamos de um estamos nos referindo ao outro? Qual a distinção entre ambos, caso exista?

Esses questionamentos me motivaram a pesquisar sobre o tema, aliando conceitos à minha prática profissional no trabalho de assessoria a organizações, no trato da gestão humana em processos de mudança organizacional. A seguir estão algumas considerações sobre esse tema.

Cultura organizacional

A cultura, como um fenômeno, vem sendo estudada por diversos campos de conhecimento, como as ciências sociais, a filosofia, a história, a comunicação, tendo a antropologia tomado o conceito num sentido mais amplo, englobando tudo que se apreende na vida, transmitido pelos indivíduos e grupos em sociedade.

Para Morin (2000), ainda numa perspectiva ampla:

A cultura é constituída pelo conjunto dos saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos, que se transmite de geração em geração, se reproduz em cada indivíduo, controla a existência da sociedade e mantém a complexidade psicológica e social. Não há sociedade humana, arcaica ou moderna, desprovida de cultura, mas cada cultura é singular. Assim, sempre existe a cultura nas culturas, mas a cultura existe apenas por meio das culturas. (MORIN, 2000, p. 56)

Trazendo para o contexto organizacional, apresentamos o conceito de Luppi (1995), que propõe cultura como o conjunto de padrões que formam uma teia de informações, que servem como suporte para a organização dar andamento aos seus procedimentos e relacionamentos, proporcionando a sensação de estabilidade ao grupo.

Para Berne (1966) a cultura influencia “quase tudo o que acontece num agregado social” (p. 124). É definida como “as influências material, intelectual e social que regulam o trabalho do grupo, incluindo a cultura técnica, a etiqueta do grupo e o caráter do grupo.” (BERNE, 1966, p. 258). Berne complementa:

Os aspectos psicológicos da cultura, como delineados aqui, podem ser resumidos da seguinte forma: a **cultura técnica**, o que se deve fazer, está baseado numa abordagem objetiva, realista, “adulta” do ambiente. A **etiqueta do grupo**, o que se espera que cada um faça, é uma questão de tradição, tratando dos padrões de comportamento e sua manutenção, e é transmitida de uma geração para a outra, sendo aprendida com os pais como ela era. O **caráter do grupo** relaciona-se com o que se gostaria de fazer e, com restrição apropriada, permite a expressão dos aspectos mais arcaicos da personalidade. (BERNE, 1966, p. 127). (Grifos do autor).

Seu conceito de cultura atenta para a presença de características da estrutura de personalidade humana expressas no grupo. Berne (1966) menciona que “a cultura técnica pode ser chamada de aspecto racional, a etiqueta do grupo de aspecto tradicional e o caráter do grupo de aspecto emocional da cultura do grupo.” (p. 100)

Podemos entender organização como um grupo de pessoas que se reúnem para um determinado fim e que, com a convivência e o passar do tempo, estabelecem um conjunto de padrões comportamentais que caracterizam uma cultura própria.

De acordo com Luppi (1995), padrão seria:

toda forma usual com que os indivíduos se comportam em uma determinada cultura, podendo ser considerados de dois tipos: os limitantes, que restringem, impedem ou cerceiam os indivíduos de se comportarem de maneira mais aberta, criativa, inovadora; os facilitadores, que ampliam, flexibilizam ou facilitam a mudança ou a criação de novos padrões, no sentido de aperfeiçoarem a cultura. (LUPPI, 1995, p. 29),

Um padrão limitante pode cristalizar o comportamento dos indivíduos, impedindo sua adequação às demandas e pressões internas e externas para mudanças. Um padrão facilitador

tende a permitir inovações ou alterações do próprio padrão, que podem ser da ordem da sua sobrevivência, manutenção no tempo ou do seu crescimento.

A cultura da organização é única, uma vez que é construída a partir das pessoas que a integram, da forma como interagem e decisões que tomam, gerando características de infraestrutura e humanas próprias. Ao mesmo tempo, se insere num contexto maior que também possui seus padrões culturais com os quais interage, o qual pode influenciá-la e por ela ser influenciado circunstancialmente ou no decorrer do tempo.

Entendida como um sistema, a cultura pode ser vista como um todo cujas partes se inter-relacionam de modo que a mudança em uma das partes afeta as demais e o relacionamento entre elas. Esse todo engloba as pessoas com suas idéias, crenças e valores, sentimentos, percepções e comportamentos, os objetos, sistemas e processos organizacionais.

Especialmente por contar com a variável humana - sua capacidade de decidir, comportar-se, relacionar-se e adaptar-se ao seu ambiente - a cultura não pode ser montada de acordo com um planejamento ou conceitos pré-definidos. Ela é orgânica e viva, fluindo numa “direção própria, possuindo um grau de flexibilidade e plasticidade interno, sem limites muito estabelecidos” (LUPPI, 1995, p. 19).

Podemos observar aspectos da cultura através dos elementos a seguir, entre outros.

- Relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho: como lidam com o respeito no trato interpessoal, adequação do humor, preferências pessoais (simpatia, antipatia, empatia), equilíbrio emocional; capacidade de lidar com as diferenças e diversidade, flexibilidade, abertura interpessoal a exposição pessoal de idéias e sentimentos, disponibilidade, espontaneidade e afetividade, troca de *feedback* e reconhecimento, formas de estruturar o Tempo Social.
- Relacionamento entre as áreas, considerando os diversos níveis hierárquicos: uso do poder e da autoridade, visão e ação sistêmicas ou compartimentalizadas, definição de fronteiras e responsabilidades, consciência quanto a objetivos comuns e necessidade de interface de processos para alcançá-los, coerência e fluxo de informações, grau de flexibilidade para resolução de problemas comuns.
- Fluxo de informações e o acesso a elas: disponibilidade de canais de informação, uso adequado dos meios de comunicação, uso das informações para obtenção de resultados, atualização, utilidade, credibilidade, transparência, acesso, canais formais / informais.

- Processo de decisão: graus de burocratização ou fluidez, centralização ou participação, uso de dados de realidade e critérios ou inferências e opiniões, preventivo ou reativo, agilidade, pontos de gargalo, transparência.
- Planejamento: clareza de objetivos, priorização de necessidades de acordo com as realidades interna e externa da empresa, desdobramento em planos de ação, transparência.
- Modelo de gestão e coordenação do trabalho pelos gestores: clareza e disseminação dos objetivos, abertura para mudanças e criatividade, grau de produtividade no uso do tempo, adequação de recursos, adequação das normas implícitas e explícitas, proibições e permissões, forma como interage (pessoal ou impessoal e distante), estilo gerencial valorizado, como se dá o acompanhamento de desempenho e *feedback*, valorização de potenciais, comunicação, manejo de conflitos, participação, coerência e ética, Posição Existencial preferencial, tendência a Autonomia ou Simbiose.
- Comportamento diante da dificuldade para realizar um trabalho ou problema a ser resolvido: abertura para críticas e sugestões, críticas construtivas ou destrutivas, respeito a diferenças, resolução compartilhada, compromisso, comunicação clara e objetiva, presença de elementos da Síndrome da Passividade.
- Trabalho compartilhado ou em grupo: clareza de objetivos, definição de papéis e responsabilidades, acompanhamento e controles, cuidados com aspectos de tarefa e socioemocionais, competição cooperativa ou predatória, estímulo à criatividade ou reprodução de padrões, comunicação, manejo de divergências, participação, comprometimento, liderança partilhada ou centralizada.
- Motivação para o trabalho e recompensa: plano de cargos e carreira, políticas salarial e de reconhecimento, segurança e qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, adequação da atividade às competências da pessoa, identificação com a empresa, clima (calor humano, tensão, sentimentos, crises, entre outros)
- Posicionamento diante de mudanças: atualização de informações, flexibilidade, abertura para o novo, dinamismo, paradigmas, criatividade e inovação, como se lida com erros, capital intelectual.
- Ambiente empresarial: percepção de pessoas ou grupos relevantes para o planejamento estratégico da organização e relacionamento com eles: clientes, fornecedores,

parceiros, concorrentes, grupos de pressão – se os considera “dentro” ou “fora” da organização, mutantes ou estáticos.

- Aspectos do ambiente físico: estrutura, equipamentos e tecnologia, processos e procedimentos, materiais - se facilitam o trabalho e os relacionamentos.
- Existência de mitos, heróis, rituais que influenciam as pessoas, principalmente os advindos dos fundadores.
- Crenças fundamentais e valores percebidos.

O levantamento de informações sobre os elementos acima, entre outros, colabora para se evidenciar elementos da cultura num momento histórico específico.

A cultura é sócio-histórica: é viva, dinâmica e recebe a influência do que ocorre naquele grupo no seu momento histórico. Nesse movimento, a cultura organizacional influencia o grupo ou organização num dado momento e é por eles influenciada.

Consideremos, ainda, que a dinâmica humana na organização se dá pelo que os indivíduos expressam e absorvem nas interações interpessoais e grupais a partir de suas Imagens e posições que ocupam, produzindo, nesses relacionamentos, os padrões de todos os elementos da cultura.

Em relação a grupo, apresento um conceito de Garcia-Roza (1974):

Um grupo possui uma estrutura própria e mantém relações próprias com outros grupos. A característica essencial de um grupo não é, como na classe, a semelhança entre seus membros, mas a interdependência dinâmica entre eles. Dizer que a essência de um grupo é a interdependência dinâmica entre seus membros significa que ele é concebido como um todo dinâmico, e que qualquer mudança ocorrida em uma de suas subpartes modifica o estado de todas as outras subpartes (1974, p. 63). (grifos do autor).

Observemos que evidencia o dinamismo das relações intergrupais e da influência dos seus membros entre si e sobre o grupo como um todo, compondo a Estrutura Privada do Grupo e sua inter-relação com as Estruturas Organizacional e Individual. A essência da dinâmica organizacional está no indivíduo e nas suas interações. Nelas ocorrem os fenômenos e processos grupais, cuja qualidade afeta o próprio clima e resultados.

Script Organizacional

Refletindo sobre a possibilidade de organizações possuírem *Script*, Krausz (2009) informa que “James (1975) afirmou que da mesma maneira como indivíduos, culturas, subculturas e famílias, as organizações também possuem *Scripts*.” (p. 82)

Jongeward (1978, p.19) afirma que as organizações possuem *Scripts* que “incluem um programa que vem funcionando para o sucesso, para a falência ou para a estagnação da companhia.” Segue fazendo analogia do *Script* organizacional com o pessoal, quando menciona que “certas organizações parecem destinadas ao sucesso exatamente como acontece com certas pessoas. Outras organizações parecem destinadas a malograr, da mesma maneira como ocorre com algumas pessoas. Em ambos os casos é a capacidade de mudança que vai determinar as possibilidades de sobrevivência.” (JONGEWARD, 1978, p. 20)

Para Krausz (1999), as organizações adotam ideologias para as áreas que são relevantes para a sua vida e sobrevivência – trabalho, tempo, dinheiro e pessoas – que direcionam a vida organizacional e “influenciam a forma de atuar com base em percepções e conclusões distorcidas da realidade.” (p. 144).

O tema *Script* organizacional carece de estudo e não encontrei material que explicita seu conceito. Diante desse fato vou acessar, a seguir, algumas idéias que amparem a sua conceituação.

A princípio a organização é idealizada por um indivíduo, a partir dos padrões do seu próprio *Script*. Observa-se que mesmo após o afastamento ou falecimento do fundador, seus princípios, dogmas e suas posturas podem continuar influenciando os comportamentos e decisões tomados pelos trabalhadores, mesmo de quem não o conheceu pessoalmente. Presos às mensagens do *Script* organizacional, as deliberações dos trabalhadores podem estar desatualizadas e o que garantia sucesso no passado hoje pode levar ao fracasso.

Para Berne (1998), *Script* “é um programa continuado, desenvolvido na primeira infância sob a influência parental que direciona o comportamento do indivíduo nos aspectos mais importantes de sua vida” (p.332) e mais adiante o autor complementa “(...) é um plano de vida baseado numa decisão feita na infância, reforçado pelos pais, justificado por acontecimentos subseqüentes e culminando com uma alternativa escolhida.” (p. 356).

Para Erskine (1980) *Script* “é um plano de vida baseado em decisões que limitam a habilidade da pessoa resolver problemas e se relacionar intimamente com as pessoas.” (p.1)

Transpondo esses conceitos, podemos entender *Script* organizacional como um plano de vida da organização, baseado em decisões do seu fundador, reforçado pelos gestores nos

diversos níveis da hierarquia, que a levam a estabelecer padrões de funcionamento que limitam a solução de problemas e sua capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças e demandas internas e externas. Tal conceito se justifica pelas ponderações a seguir.

Consideremos que a organização tradicional constrói sua história através de ciclos de desenvolvimento. Autores da administração fazem analogia desses ciclos com fases do desenvolvimento humano, referindo-se a uma infância, adolescência, juventude, maturidade e velhice, ou similares.

Ela nasce de uma visão, ideal ou necessidade do fundador e seu funcionamento inicial está identificado nele, tido como o patriarca, que tende a centralizar as decisões, que são mais embasadas no seu pensamento e valores do que em modelos especializados. As estruturas são simples e as relações tendem a ser afetivas e informais.

Com o crescimento, a organização procura ampliar seu negócio, diversificando produtos e segmentando o mercado. O estilo de gestão tende a se tornar centralizador e impessoal, imprimindo formalidade, distanciamento interpessoal e burocratização. Na hierarquia, gestores progressivamente participam das decisões. Aumenta o aprimoramento técnico e definição de limites e controles, o que estimula dependência e insegurança nas pessoas.

Em ciclos posteriores há a busca da implementação de gestão participativa e planejamento estratégico para dar base à autonomia e maturidade e pela construção definitiva da identidade institucional. A inovação é um importante desafio, pois incita a rever a estrutura e a dinâmica organizacional, seu manejo de decisões e controles, o investimento em eficiência e lucratividade das operações, na profissionalização.

A passagem por ciclos representa formas de ajustar-se às exigências para sua sobrevivência ou crescimento, movimentando sua cultura e possivelmente colocando à prova elementos do seu *Script*. Neles percebe-se que o grau de influência direta do fundador altera à medida que a organização cresce ou necessita desenvolver-se e passa a receber a influência de outras pessoas na sua administração.

Essa é uma informação importante quando se fala de mudança. No *Script* pessoal, o indivíduo pode redecidir a qualquer momento, reformulando as antigas decisões e atualizando-as ao momento de vida, assim libertando-se de padrões limitantes, mesmo ainda convivendo com as figuras parentais que o influenciaram. Diferentemente, quando falamos de organização, essa nova decisão está atrelada ao seu criador ou a quem for o dirigente do negócio no momento. Ainda que existam administradores distribuídos pelos níveis da hierarquia organizacional, suas decisões tenderão a ter o aval definitivo do dono do negócio,

através de suas diretrizes. Nesse ponto provavelmente o *Script* organizacional e o do dono se encontram, de tal maneira que o *Script* do dono tenha influência decisiva sobre a estrutura e dinâmica da organização, seus padrões de reação às influências externas e internas, os destinos da organização e desfecho do seu *Script*. Mesmo após o afastamento do fundador, o *Script* poderá continuar através dos sentimentos, percepções, decisões e comportamentos baseados em crenças e valores modelados, estimulados e incorporados à cultura da organização, que delineiam o que os trabalhadores podem ou não fazer, como devem se manifestar e lidar com o meio ambiente, mercado, clientes, tendências.

Por outro lado, podemos entender que organizações também redecidem, como é o caso em mudanças planejadas que lidam com o desafio de trazer para a consciência a revisão de valores e criar ambiente de permissão para a experimentação de novas opções e habilidades, usando recursos baseados na Autonomia.

A exposição acima discorre sobre o *Script* no modelo de organizações tradicionais, e considero oportunas duas considerações:

- no caso de fusão, venda ou mesmo empresas que não tenham um dono só, ou que já são criadas pelos acionistas ou grupos de jovens empreendedores², há carência de estudos sobre a formação e manutenção do *Script*, pois a figura do fundador já não existe na forma como foi acima abordada;
- de acordo com alguns analistas transacionais, o *Script* é necessário, pois dá sentido para a existência e atende a necessidades humanas de estruturar o tempo, o espaço e as relações, ou seja: mesmo tendo aspectos limitantes, pode ser considerado fundamental para a sobrevivência.

Relação entre cultura e *Script* organizacional

Discorremos sobre a cultura e influencias que recebe dos ambientes interno e externo da organização – do interno, incluindo especialmente o *Script* do seu fundador e dos dirigentes ao longo da história e no momento atual.

Podemos concluir que cultura não é o mesmo que *Script*, mas ela é influenciada por elementos do *Script*, que tendem as ser sustentados através dos padrões de percepção apoiados por sentimentos, valores e crenças, idéias e comportamentos que vão se estabelecendo na cultura, que os validam e organizam num Quadro de Referência.

² Como é o caso atual de empresas *start-up* de alta tecnologia.

O *Script* organizacional, por sua vez, tem seu núcleo de influência proveniente do seu fundador. Por exemplo, quando consideramos a injunção que uma empresa possua.

Krausz (2009, p. 91-92) lista algumas injunções organizacionais. Tomemos duas delas como objeto de análise.

- Se ponderamos sobre a injunção “Não faça” e a atribuição “Confusa”, que leva os comandos e informações a serem contraditórios e pouco claros, esse elemento do *Script* da organização tenderá a influenciar os elementos da cultura: possivelmente haverá Contaminação no planejamento e no processo decisório, baseada em dados inexatos e comunicação truncada, gerando conflitos nos relacionamentos entre pessoas e áreas, reduzindo a efetividade das lideranças.
- Tomando como referencia para esta análise a injunção “Não pense” e a atribuição “Boboca”, que levam as pessoas a realizarem seu trabalho sem saber porque (causas e justificativas) ou para que (objetivos e conseqüências), sua produtividade e a qualidade do que fazem apresenta-se aquém do que possuem competência para realizar. Podemos dizer que há impacto direto nos elementos da cultura: problemas pendentes, gestores utilizando inadequadamente seu tempo e recursos, carência de diretrizes e normas, baixa otimização das competências e potencial do trabalhador, etc.

É possível analisar a correlação entre todas as injunções propostas por Krausz (2009) e os elementos da cultura, mesmo que não nos detenhamos, aqui, nessa tarefa.

Pode a cultura, por sua vez, influenciar o *Script*? Pela analogia feita até agora neste estudo, entendo que o grau de interferência depende prioritariamente do grau de Desqualificação³ do dono, de acordo com as diretivas do seu *Script* pessoal, bem como dos demais dirigentes ou pessoas que tomam decisões, nos diversos níveis da hierarquia.

Outro fator que leva à consideração de que a cultura não é o mesmo que *Script* é o fato da cultura receber influência constante do ambiente externo e de quem está no comando. O conceito de *Script* deixa evidente a influência do fundador da organização sobre sua estrutura e funcionamento, o que tenderá a reverberar sobre os elementos da cultura. Por outro lado, quando o fundador entrega a empresa para um administrador, este traz características intrínsecas da sua personalidade para o seu modelo de gestão, que influenciam os padrões da

³ “A pessoa que desqualifica acredita ou age como se algum aspecto do *self*, do outro ou da realidade fosse menos significativo do que realmente é” (MELLOR e SCHIFF, 2010, p. 130). De acordo com Schiff e Schiff (2010, p. 29), existem quatro possibilidades de Desqualificação: do problema, do significado do problema, da solubilidade do problema, da habilidade de resolver o problema.

organização. Poder-se-ia então perguntar: “mas, a escolha desse administrador pelo gestor já estaria guiada pelo *Script* do dirigente?”

Uma resposta que cabe é que há alta probabilidade disso ocorrer, inclusive levando em conta que o administrador também tende a escolher essa organização para trabalhar sob influência de necessidades do seu *Script* pessoal. No entanto, consideremos que algumas decisões são situacionais e que o dirigente pode trazer alguém para administrar sua empresa movido pela necessidade de uma mudança drástica ou imediata por conta da sobrevivência, ou ainda por modismo e tendências ou recomendação de alguém como um consultor ou um amigo confiável. Nesse caso, esse administrador pode influenciar aspectos da cultura sem necessariamente impactar em algum elemento do *Script* da organização.

Conheci uma empresa no ramo industrial, cujo dono conheceu um consultor atuando e ouviu dele alternativas para seu negócio, que lhe pareceram a solução para problemas que vinha encontrando, em relação ao posicionamento da empresa no mercado. Contratou-o para o posto de diretor geral e planejou seu próprio afastamento para o conselho executivo no prazo de 5 anos. O novo diretor trouxe modernização para a empresa: em termos de oportunidades de negócio, sistematização de procedimentos de trabalho, adequação da infraestrutura, implementação de uma área de recursos humanos ativa, alinhamento e capacitação do corpo gerencial, treinamento e desenvolvimento de competências dos trabalhadores. Dois anos após seu início de gestão, o Brasil viveu uma expressiva crise econômica e nesse período a empresa em questão teve ascendência de 20% no seu lucro. A avaliação desse resultado identificou o diferencial de todas as ações de melhoria implantadas. No quarto ano de gestão do novo diretor, quando o conselho executivo estava quase estruturado, o dono faleceu de infarto fulminante durante uma convenção de vendas da empresa. Esse fato foi seguido por um ano de dúvidas em relação ao futuro da empresa, pois a viúva manifestou interesse em assumir a presidência e não simpatizava com o diretor geral. Ela assumiu a gestão, demitiu o diretor geral e começou a preparar seu filho de 15 anos para a sucessão. Fez retornarem para a empresa funcionários que haviam saído no período de modernização e que eram seus amigos pessoais. A última notícia que tive, dois anos após ela assumir, é que a empresa está a venda.

Uma reflexão sobre esse caso nos mostra que num dado momento a empresa pode se manifestar através da sua cultura, de forma diferente dos padrões do seu *Script*, o que poderia inclusive impactar sobre o *Script*, estimulando mudanças. No caso mencionado a mudança do *Script* não foi sustentada devido às alterações na gestão que fizeram retomar padrões anteriores.

Esse exemplo demonstra que a cultura está sujeita a interferência situacional do ambiente interno ou externo - gestores atuais com seus *Scripts* e modelos de gestão pessoais, pressão do mercado, entre outros. Ela é dinâmica e está em constante processo de adaptação e mutação. Ela também é movida pela Imago dos diversos trabalhadores com suas personalidades e necessidades colocadas nos papéis que desempenham e relações profissionais.

Esse caso também evidencia que a organização necessita identificar quando já não consegue responder a necessidade de mudar rápida, adequada e eficazmente e analisar os impactos de certos traços do *Script* sobre o nível de sua adaptabilidade às mudanças do contexto.

É usual que organizações contratem profissionais especializados para colaborar na mudança dos seus padrões limitantes bem como para otimizar seus padrões facilitadores. As mudanças tendem a abordar temas de gestão, estrutura, processos, tecnologia, finanças e outros, todos envolvendo o trabalhador e a questão humana.

Aqui entra a oportunidade para uma intervenção feita por analista transacional organizacional e surgem os outros dois dilemas que quero discutir neste artigo:

- na intervenção para mudança organizacional, é válido sempre abordar o desenvolvimento do auto conhecimento e da competência interpessoal?
- É produtivo iniciar o desenvolvimento dos trabalhadores e sua conseqüente mudança comportamental pela base da pirâmide organizacional?

Nos próximos itens apresento minhas ponderações sobre esses dois temas.

2. A validade de se abordar o desenvolvimento do auto conhecimento e da competência interpessoal em treinamento e desenvolvimento voltado para mudança organizacional.

O analista transacional da área organizacional deve possuir conhecimentos sobre as dinâmicas humana e organizacional que lhe permitam colaborar para mudanças comportamentais demandadas pelo contexto.

Mudar padrões de limitantes da organização implica em ajustar aspectos emocionais, de pensamento e percepção presentes nela presentes, ou seja, nos indivíduos. A cultura e o *Script* organizacional se manifestam nos comportamentos das pessoas no dia a dia organizacional: na realização de tarefas, tomada de decisão, na forma como se expressam e manejam a estrutura, os relacionamentos e a dinâmica grupal.

Para que haja mudança na cultura, indivíduos precisam mudar. Por exemplo, se a empresa adquire equipamentos modernos visando otimizar processos de trabalho que promovam melhores resultados, o grau de aceitação que o operador terá em relação ao equipamento e o uso adequado ou não que fará dele, depende do que o operador pensa sobre a novidade, como percebe a mudança, quais são suas crenças, o que para ele é importante no momento presente, como ele se sente em abandonar o antigo e avançar para o novo.

Consideremos ainda que a escolha da pessoa para atuar em determinada organização pode estar alinhada a aspectos do seu *Script* pessoal, sua estrutura de personalidade e intuição participam do processo de seleção e da decisão em assinar um contrato de trabalho. Ainda que a pessoa não conheça profundamente a organização, capta as sutilezas das mensagens que são passadas nos contatos interpessoais e visitas à sede da organização e conhecimento dos seus artefatos. Dá para supor que a empresa pode ser escolhida por ser percebida, mesmo que não conscientemente, com capacidade para atender algumas necessidades do seu *Script*. Assim como o indivíduo pode ser selecionado por ser percebido com algumas condições para atender parcialmente algumas necessidades do *Script* organizacional - principalmente aqueles que ocuparão cargos de gestão.

Diante dessas possibilidades, a tendência a não mudar pode ser alta, quando a maioria dos envolvidos – especialmente aqueles com autoridade e poder diferenciados pela posição - estiverem agindo de forma coerente com diretivas do *Script* organizacional.

Desse fato decorre uma constatação: estimular mudança organizacional implica em estimular mudança pessoal. Por outro lado, cabe refletir a ética em se promover tal intervenção. Sob a justificativa de desenvolver *competências organizacionais*, há vezes em que pessoas são incentivadas a rever suas crenças, valores e sentimentos, em relação a determinadas questões de vida, sem um Contrato claro sobre essa intervenção e possíveis resultados e desdobramentos. Uma mudança pessoal pode entrar em choque com a não mudança do grupo ou sistema organizacional, do modelo de gestão ou da organização, levando a frustração.

Incentivar mudança pessoal pode implicar em abordar o processo de Desqualificação das pessoas trazendo riscos, considerando o contexto. Por exemplo: ao final de uma ação de aprendizagem e desenvolvimento a pessoa pode dar-se conta de que ela tem condições de decidir, por possuir conhecimentos e habilidades para tal, começa a tomar decisões, a negociar com pares, e pode defrontar-se com a incapacidade de seus gestores em apoiar seus novos comportamentos porque não passaram pela reflexão e não foram convidados a rever sua postura e padrões, podendo começar a abafar, a pressionar a pessoa a voltar a padrões

anteriores, porque não dão conta de delegar autoridade para outros decidirem, ou de largar o controle de algumas decisões. Em caso extremo, o desdobramento final pode ser demissão, o que pode interferir na vida pessoal e familiar do trabalhador.

Respondendo a questão colocada em discussão neste item, entendo que é válido estimular o autoconhecimento, levando à conseqüente consciência dos fatos, da importância deles, das opções e das habilidades pessoais para lidar com as situações de trabalho – se considerarmos a Matriz de Desqualificação de Schiff e Schiff (2010), bem como o desenvolvimento de habilidades interpessoais, desde que tal procedimento seja considerado dentro daquela cultura específica e seu grau de flexibilidade e plasticidade, bem como de elementos do *Script* da organização. Em alguns casos a decisão adequada pode ser não implementar tal intervenção, para evitar desdobramentos negativos para as pessoas envolvidas, diante das limitações do ambiente interno da organização para acolher seu desenvolvimento.

Considero ético, ainda, que o processo traga informação para as pessoas, a respeito do que será abordado, das habilidades e atitudes que serão convocadas a serem revistas, bem como dos possíveis desdobramentos na cultura da empresa, através de um Contrato de várias pontas claro e que busque a corresponsabilidade dos envolvidos. Cabe ao consultor e gestor dimensionarem os riscos envolvidos, firmando contratos entre todas as partes envolvidas, para que a decisão pela intervenção seja consciente.

Outra questão relevante é a estratégia de intervenção: o desenvolvimento em autoconhecimento e habilidades interpessoais é fundamental que ocorra antes do desenvolvimento de equipes ou organizacional. Existem três abordagens clássicas de treinamento e desenvolvimento em grupo, promovidos pelas organizações: desenvolvimento interpessoal (DI), desenvolvimento de equipe (DE) e desenvolvimento organizacional (DO).

Os **programas de DI** visam desenvolver a competência interpessoal, que engloba habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, considerando as necessidades de cada pessoa e da situação. São abordados: percepção de si e do outro na inter-relação, identificação e resolução de problemas interpessoais, desenvolvimento de flexibilidade perceptiva para observar diferentes ângulos de uma mesma situação para atuar com empatia e experimentar opções de conduta. Estimula a prática de *feedback* para ampliar a autoconsciência do Quadro de Referência e suas limitações advindas do processo de Desqualificação.

O propósito desse trabalho é propiciar que os participantes identifiquem como seus comportamentos interferem no seu trabalho e relacionamentos no ambiente de trabalho, para que atuem de forma coerente e realística.

Os **programas de DE** são voltados para grupos de indivíduos que trabalham juntos para atingir um objetivo comum - conceito criado para atender as necessidades competitivas das organizações do final do século passado. O objetivo global é aprimorar a interface entre seus membros de maneira a fortalecer a interdependência e o comprometimento coletivo com os resultados. Abordam questões como definição ou compreensão conjunta de seus objetivos, metas e forma de atuação (papéis, regras, recursos, controles, e outros), evidenciando aspectos da sua dinâmica que favorecem ou dificultam o alcance de resultados: padrão de comunicação, articulação de competências individuais e grupais, maneira como manejam conflitos, decisão e solução de problemas, entre outros.

Os **programas de DO** surgiram na década de 70 com o propósito de profissionalização para a competitividade. O aumento do tamanho das organizações e a crescente diversificação e complexidade da tecnologia exigia integração entre atividades, processos e pessoas; houve fusão de duas tendências na abordagem das organizações: o estudo da estrutura e do comportamento. A organização e seus gestores foram chamados a rever a centralização do poder, a fragmentação do trabalho e das funções como variáveis que afetavam negativamente a flexibilidade diante das mudanças, a comunicação, motivação, clima e o comprometimento emocional do trabalhador pela perda da visão sistêmica.

Desde então, diante das forças de mudança que pressionam as atividades de negócios de uma empresa no ambiente em que atua, gestores vão para a sala de aula para rever sua postura e aprender a compartilhar poder, fazer gestão participativa, lidar com a motivação humana e conflitos interpessoais e grupais, gerenciar mudanças estruturais e comportamentais.

Os três modos de intervenção utilizam como um recurso prioritário a realização de programas de desenvolvimento com abordagem em grupo, para que pessoas que estão no mesmo sistema possam refletir e aprender de maneira compartilhada. Trazem para o *setting* de aprendizagem, usualmente até 25 participantes, quantidade que permite a troca de experiências na metodologia vivencial⁴. O programa costuma possuir um plano que define os

⁴ Metodologia vivencial: nela os participantes experimentam uma atividade ou situação (um jogo, dramatização, decisão compartilhada ou similar) e sobre ela compartilham suas percepções e sentimentos, posteriormente extrapolando as reflexões e aprendizagens dessa experiência para situações da via real; cada um pode aprender com suas próprias reflexões e com as contribuições dos outros.

temas que serão abordados, os objetivos a serem atingidos e as atividades e recursos que serão empregados para tal fim, assim como a carga horária e infra estrutura que serão utilizados.

Seria um erro tático implementar um programa de DO sem passar antes pelo investimento em DE e, antes deste, em DI. Para ilustrar: a empresa precisa que seus gestores aprendam a delegar e a atuar de maneira mais participativa e menos autoritária e centralizadora. Caso lhes seja ensinado sobre técnicas de delegação e estilos de liderança e gestão (DO), sem antes refletirem sobre seu padrão pessoal de relacionamento (DI), talvez a proposta faça sentido lógico, mas eles ainda não tiveram oportunidade de refletir e compreender como seus padrões pessoais e interpessoais afetam seu estilo de gestão, ainda não foram sensibilizados para tal, dessa maneira subaproveitando o investimento em DO.

Outro exemplo: suponhamos que a empresa decida desenvolver a habilidade da equipe de manejar conflitos e negociar na estratégia ganha-ganha (DE). Caso implante essa intervenção sem antes preparar as pessoas para troca de *feedback* com abertura (DI), talvez tenha dificuldade para lidar com as negociações ou ainda aumente o grau de animosidade gerando conflitos entre os participantes. Ou seja, é preciso desenvolver habilidades interpessoais antes de capacitar para atuar em equipe. Caso isso não ocorra, fazendo analogia com uma escada, seria como pular um degrau.

Esse olhar para as estratégias de intervenção evidencia a importância do investimento em autoconhecimento e habilidades interpessoais. Podemos concluir que é importante que a intervenção não esteja desconectada do todo: cabe ao analista transacional facilitar o desenvolvimento de autoconhecimento e habilidades interpessoais se estes elementos estiverem coerentes com a estratégia organizacional e modelo de gestão, respeitando a sequência e os procedimentos previstos na metodologia.

A produtividade de se iniciar o desenvolvimento dos trabalhadores e sua conseqüente mudança comportamental pela base da pirâmide organizacional.

A verticalização da maioria das organizações brasileiras, que organiza o poder formal de tal maneira que ele sempre está acima na cadeia de comando, nos dá a dimensão de que há risco em se iniciar a intervenção pela base. A qualquer momento aquele que está acima, com maior autoridade, pode utilizar o poder da sua posição para invalidar o investimento realizado em aprendizagem e desenvolvimento ou fragilizá-lo. Há vezes em que isso ocorre de forma ostensiva como, por exemplo, quando o diretor manda chamar o gerente, participante do curso, para que venha resolver alguma questão de trabalho, demonstrando assim que não

prioriza o treinamento, mesmo que o esteja patrocinando financeiramente e o tenha contratado como uma ação relevante – aparece a incongruência entre o discurso e sua ação. Diante dessas duas mensagens, a que tende a exercer maior influência é a prática em detrimento do que é verbalizado.

Outra situação é quando as reflexões feitas em treinamento estimulam alguma mudança na estrutura, nos procedimentos ou nos padrões de relacionamento entre áreas e pessoas, que é impedida ou sabotada pelo gestor de nível superior.

Um observador que desconheça Análise Transacional pode pensar que tal gestor toma essas atitudes por maldade ou incompetência de gestão. Se consideramos os conceitos de *Script* organizacional e Desqualificação, entendemos que pode fazê-lo por Desqualificar alguma informação, a importância dela, opções ou suas habilidades e de outros da empresa, dados esses que estão fora do seu Quadro de Referência e a serviço do seu *Script*.

4. Conclusões

Diante das análises realizadas em relação às questões iniciais levantadas por este estudo, pode-se considerar o que segue abaixo.

- *Script* e cultura organizacional não são sinônimos, sendo conceitos que se referem a diferentes aspectos da organização, mesmo que em algum momento envolvam elementos coincidentes.
- Na intervenção para mudança organizacional é válido abordar o desenvolvimento do auto conhecimento e da competência interpessoal quando tratados em Contratos claros sobre os possíveis desdobramentos e responsabilidades, considerando os padrões da cultura da organização, seu *Script* e seu grau de abertura para mudanças.
- É produtivo iniciar o desenvolvimento dos trabalhadores e sua conseqüente mudança comportamental pela base da pirâmide organizacional, desde que os gestores sejam envolvidos no processo e corresponsáveis por ele, conscientes da parte que lhes cabe realizar para ampará-lo e apoiar sua manutenção. Se não houver apoio e sustentação dos dirigentes, a probabilidade de promover a mudança reduz significativamente, com o risco de estimular clima de insatisfação na base, podendo provocar conflitos, rotatividade, queda da motivação. Neste caso, a decisão pela intervenção precisa ser analisada e discutida, considerando as pessoas envolvidas, a cultura, a força dos padrões que se repetem na organização, qual a função deles nas estratégias organizacionais, eventuais riscos.

Considero que o presente estudo deixou a descoberto o aprofundamento de como se instala o *Script* organizacional nos diversos modelos de organização, bem como qual a real interface entre o *Script* pessoal do fundador ou dirigente e o *Script* da organização, avançando para o entendimento do *Script* em organizações com vários fundadores e donos.

Cabem, ainda, estudos sobre a influência da dinâmica dos subgrupos sobre a cultura organizacional e desta sobre os indivíduos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNE, Eric. **Estrutura e Dinâmica das Organizações e dos Grupos**. Philadelphia: Grove-
Evergreen, 1966. UNAT-BRASIL - Circulação Restrita, 1966.
- _____. **O Que Você diz Depois de Dizer Olá?**. São Paulo. Nobel, 1998.
- _____. **Princípios de Tratamento de Grupo**. New York, Oxford University Press,
1966. UNAT-BRASIL- Circulação Restrita, 1966.
- ERSKINE, Richard. **Cura do Script**. TAJ, v.10, n°2, abril 1980.
- GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. **Psicologia estrutural em Kurt Lewin**. Petrópolis:
Vozes, 1974.
- JONGEWARD, Dorothy. **Somos todos vencedores**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1978.
- KRAUSZ, Rosa. **Trabalhabilidade**. São Paulo, Nobel, 1999.
- _____. **Scripts organizacionais**. In: UNAT-BRASIL. REBAT Revista Brasileira de
Análise Transacional, 2009.
- LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte:
Luzazul, 1995.
- MELLOR, Ken e SCHIFF, Eric. **Desqualificação**. TAJ, v.5, julho 1975. In: UNAT-BRASIL,
Prêmios Eric Berne 1971-1997– circulação restrita, 2010.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2.ed. São Paulo:
Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.
- SCHIFF, Aaron e SCHIFF, Jacqui. **Passividade**. TAJ – v.1, janeiro 1971. In: UNAT-
BRASIL Prêmios Eric Berne 1971-1997– circulação restrita, 2010.