

SUBJETIVIDADE, GESTÃO DE PESSOAS E CRIATIVIDADE PARA INOVAR: Modelo Travessia para aprendizagem e mudança

Laucemir Silveira

Artigo publicado na REBAT – Revista Brasileira de Análise Transacional,
Ano XXXIII 2024

RESUMO

A dinâmica humana no ambiente interno das organizações é influenciada por subjetividades e intersubjetividades que a constituem através de influências mútuas entre indivíduos e grupos. No atual cenário de negócios, a criatividade emerge como elemento essencial para inovação. Este estudo teórico explora impactos do modelo de gestão *comando-controle* na liberação da criatividade, salientando elementos subliminares presentes em relações interpessoais e grupais da cultura organizacional. Fundamenta-se em autores da Análise Transacional, Administração, Psicossociologia (Dinâmica dos Grupos) e Neurociências. Conclui que favorecem a criatividade: segurança psicológica; confiança nas relações e cultura; acolhimento e expressão de necessidades, sentimentos, ideias, opiniões e feedbacks autênticos, com prática de Espontaneidade e Intimidade pertinentes ao ambiente organizacional. Como resultado, propõe o Modelo Travessia, composto por dez procedimentos a serem praticados para facilitar a aprendizagem e mudanças de indivíduos e grupos.

Palavras-chave: Análise Transacional; Inovação Organizacional; Modelo de Aprendizagem; Segurança Psicológica; Subjetividade.

ABSTRACT

Human dynamics in the internal environment of organizations are influenced by the subjectivities and intersubjectivities that constitute it through mutual influences between individuals and groups. In the current business scenario, creativity appears as an essential element for innovation. This theoretical study explores the impacts of the command-control management model on the release of creativity, highlighting subliminal elements present in interpersonal and group relationships in organizational culture. It is based on authors from Transactional

Analysis, Administration, Psychosociology (Group Dynamics) and Neurosciences. It concludes that they favor creativity: psychological security; trust in relationships and culture; welcoming and expressing needs, feelings, ideas, opinions and authentic feedback, with the practice of Spontaneity and Intimacy relevant to the organizational environment. As a result, it proposes the Travessia Model, composed of ten procedures to be practiced to facilitate learning and changes for individuals and groups.

Key words: Learning Model. Organizational Innovation. Psychological Safety. Subjectivity. Transactional Analysis.

1 Introdução

Numa organização, com fins lucrativos ou de outra modalidade, há pessoas realizando atividades e se comunicando. Seja seu negócio efetivado em unidade física ou virtual, o trabalho executado de forma presencial ou remota, há uma estrutura por onde elas transitam e uma série de recursos de produção. Com o passar do tempo e aprimoramento da gestão, vão se arranjando padrões normativos e procedimentais.

Junto a uma parte objetiva e racional está outra sutil, sensível e menos facilmente observável, associada à subjetividade humana e aspectos afetivos ainda pouco abordados no ambiente organizacional. Diante das demandas da rotina operacional, tende a ser mais comum gestores aprenderem técnicas para influenciar seus liderados, em vez de reconhecer como suas próprias reações emocionais e o sentido que dão ao que acontece nesse ambiente influenciam nas suas relações e no comportamento organizacional.

Aspectos objetivos e afetivos da mente estão presentes nos processos humanos de explorar as situações e ambientes, memorizar, aprender, perceber, significar, sentir, pensar, impactando as escolhas, comportamentos, formas de agir e reagir, relações e resultados individuais e grupais.

São as pessoas que dão vida e dinamismo ao sistema organizacional. Elas promovem o movimento que pulsa conforme os componentes emocionais e motivacionais permeiam a articulação e qualidade do sistema, inclusive em relação à inovação.

Em ambiente de negócios dinâmico em que organizações precisam inovar, a criatividade é considerada elemento essencial. Este estudo teórico investiga: qual o impacto de elementos subjetivos da dinâmica organizacional e do modelo de gestão sobre a liberação da criatividade? Fundamenta-se em autores da Análise Transacional (AT), Administração, Psicossociologia (grupos e organizações) e Neurociências.

Como resultado, propõe o *Modelo Travessia*, com 10 procedimentos para facilitar a aprendizagem e mudança do comportamento humano em organizações, útil ao indivíduo para se autogerenciar, bem como a profissionais que conduzam a intervenção.

A escolha da metodologia considerou a necessidade de embasamento da autora sobre a articulação dos assuntos apresentados. A revisão da literatura deteve-se em autores clássicos, que foram selecionados considerando sua abordagem teórico-prática sobre pessoas e suas motivações. A criação do Modelo Travessia foi decorrente, necessitando de posterior validação empírica.

A temática é contemporânea e oportuna. Aborda dilemas vividos por gestores, consultores e outros profissionais interessados no tema. Contribui para incluir tais elementos no diagnóstico e intervenções que visem promover aprendizagens e mudanças comportamentais e relacionais necessárias à inovação. As reflexões relacionadas à subjetividade e gestão de pessoas possuem potencial para apoiar práticas e estudos futuros no campo da psicologia, administração e gestão organizacional.

2 Processo de Ajustamento entre Indivíduo e Organização

O profissional contratado por tempo determinado ou indefinido, na sua relação com o ambiente de trabalho e seus grupos, tende a construir o que Berne (1966, p. 263) denominou **Imago Grupal** individual: “qualquer retrato mental, consciente, pré-consciente ou inconsciente, do que um grupo é ou deveria ser”. O autor propõe que a pessoa concebe Imagos ao longo do tempo e que elas vão se sucedendo como etapas de um processo do seu ajustamento, de aspectos internos conscientes ou não, e daqueles expressos nas relações interpessoais e

com os grupos. A maior parte da Imago tende a ser não consciente, mais sentida do que pensada ou analisada.

A primeira delas, a **Imago Provisória**, é construída pela pessoa antes de entrar no grupo ou organização, englobando experiências anteriores, o que já sabe sobre esse sistema através de informações ou de seu contato direto, somando às suas expectativas e ao que supõe, fantasia e espera encontrar ali.

Após ingressar, depara-se com o que é real e tende a seguir para a **Imago Adaptada** acomodando, superficialmente, suas estimativas. A confiança ainda precisa ser construída para evoluir nos relacionamentos. Na medida em que vai conhecendo as normas formais e informais, padrões de comunicação, questões que envolvem poder formal e o que há de possibilidades para sua atuação, tende a ir posicionando seu movimento neste sistema – observa e sente o que e quanto do seu *jeito de ser* tende a ser aceitável e aderente ou não a essa cultura. Enquanto prevalece esta Imago, ainda há perguntas e serem respondidas, algumas inquietações e sensação de que falta encaixar alguns entendimentos e sentimentos em relação ao funcionamento desse organismo e à parte subjetiva da comunicação. Há dados da realidade a serem experimentados, conhecidos e checados para que a pessoa vá se incluindo nesse sistema e decidindo como vai se mostrar na sua posição e nos papéis decorrentes, em que aspectos poderá se expor e com que grau de risco, real e emocional, diante do nível de confiabilidade sentido.

Conforme se situa e seu senso de segurança amplia, passará para a **Imago Operativa** na qual tende a atuar conforme seu entendimento de como se localiza na Imago do seu gestor e lideranças. Decide, na maioria das vezes não conscientemente, como vai exercer sua influência e mostrar suas competências, em que temas se posicionará a partir de suas crenças e valores e em que grau assumirá suas ideias e premissas, especialmente diante de outras diferentes ou opostas. Mesmo que acredite que possa influenciar mudanças na estrutura ou dinâmica que encontrou, a forma como levará adiante suas ações ou sugestões está parcialmente relacionada ao espaço de influência que imagina ter, bem como na sua suposição consciente ou intuitiva de como suas lideranças a percebem.

A relação com quem ocupa posição de gestão ou que desempenha papéis com alguma autoridade diferenciada tende a ser emocionalmente relevante porque os indivíduos possuem figuras parentais e de autoridade internalizadas das quais receberam modelos e influência, permanecendo o registro subjetivo dessas relações.

Quando vivencia a **Imago Secundariamente Ajustada**, que vem a seguir, esse novo membro do grupo já tem noção do que cabe ou não na dinâmica daquele sistema, tendendo a abandonar ou restringir expressões emocionais e comportamentos que sente que não se encaixam na cultura, assumindo outros coerentes a ela, ou a encontrar formas alternativas para atender suas necessidades pessoais e relacionais. Tende a ampliar a fluidez e funcionalidade no desempenho de papéis e relacionamentos cabíveis no contexto. Diante do impasse entre atender necessidades suas e as demandas da organização, algumas pessoas escolhem não permanecer ali.

Para Berne (apud TUDOR, 2013), como a Imago retrata as dinâmicas relacionais entre as pessoas em grupo, contribui para compreender como todos os membros, individual e subjetivamente experienciam o grupo, independente da posição que ocupam. Para ilustrar: se dez integrantes desenharem a Imago que possuem da sua equipe num dado momento, representando quem está próximo ou distante de quem, quem está mais próximo do espaço da liderança etc., quem influencia quem, tenderão a ser representações gráficas diferentes.

Clarke (apud TUDOR, 2013) ampliou o conceito de Imago, do individual para o coletivo, sugerindo a Imago Grupal do próprio grupo, que se desenrola nas mesmas etapas mencionadas, na forma de *ajustamento grupal*. Assim, à experiência subjetiva dos indivíduos agregou a intersubjetividade, por considerar que o grupo como um todo tende a evoluir em Imagos Grupais comuns conforme as Imagos individuais vão se articulando entre si. De maneira que se pode supor, com base na evidência de comportamentos predominantes comuns no grupo, em qual das Imagos ele se encontra considerando-se o período daquela vida grupal, seja durante uma hora, um dia, um mês etc.

Cornel *et al.* (2023) mencionam uma quinta etapa - **Imago Grupal Esclarecida**, em que os membros tendem a isolar-se por períodos, como forma

de preparação para o luto da finalização da vida daquele grupo ou quando há mudança significativa que demanda novos ajustamentos.

Influência da Cultura Sobre o Ajustamento. A organização toma providências para obter comportamentos desejáveis que gerem resultados: define características e responsabilidades das posições ou cargos e papéis decorrentes a serem desempenhados pelos seus ocupantes, limites de atuação, competências desejáveis, além das regras e procedimentos a serem seguidos. Estipula a contrapartida financeira e benefícios que obterão como recompensa.

A cultura, com seu modelo de gestão, instrui e modela comportamentos individuais e grupais – seja em grupos continuados, como é o caso de uma equipe ou conjunto de integrantes de uma área, grupos de força-tarefa ou aqueles eventuais como os que se constituem ao longo de uma reunião. Saliente-se que comportamentos englobam pensamentos (ideias, opiniões e outras representações mentais com suas crenças e valores associados), emocionalidade e a forma de sua expressão verbal e não verbal.

Schein (2009) considera cultura um fenômeno dinâmico que recebe influência decisiva das lideranças que definem estruturas, normas e rotinas. É um conjunto de pressupostos que viabilizam a sobrevivência da organização conjugando aprendizagens para lidar com questões de adaptação interna e na relação com seu contexto.

Ela é ensinada a novos membros como a forma correta de pensar, entender e sentir em relação à sua rotina e problemas. Sua essência permeia e é mantida por: valores e premissas (inconscientes) que sustentam crenças; artefatos, que são as estruturas visíveis e audíveis, como disposições físicas dos locais de trabalho, documentos, estratégias e filosofia, linguagem, comportamentos compartilhados etc (SCHEIN, 2009). Como tais premissas e valores são não conscientes no dia a dia, nem sempre se pode entender a lógica subjacente que leva o grupo a se comportar como o faz somente observando o que é manifesto. Mas eles podem ser investigados, compreendidos e abordados.

A cultura se desdobra em estruturas que delimitam a distribuição de poder, procedimentos, regras formais e informais, padrões de comunicação e relacionamento interpessoal, entre áreas ou segmentos, modo de decidir e

resolver problemas, o que é aceitável em termos de uso de poder informal, reação emocional, expectativas etc. Esses padrões a tornam única. Definem a condução do negócio, bem como as relações internas e com parceiros, fornecedores, clientes e outros *stakeholders*. Não são *certezas*, mas indicam tendências e orientações para ações específicas.

Magaldi e Salibi Neto (2019, p.38) ressaltam que os elementos da cultura sempre emergem do nível estratégico e que “[...] são as regras não faladas que tem mais força que líderes ou instruções em manuais”. Para Taylor (2018, p.05) cultura é “[...] o resultado das mensagens recebidas sobre como se espera que as pessoas se comportem”. Saliente-se que o cérebro humano possui neurônios-espelho que, de forma natural e não consciente, reproduzem comportamentos observados em outros (KANDEL, 2009).

A Persona e sua função. As ideias acima discorrem sobre como é moldada a *persona* dos cargos e postos de trabalho, indicando de maneira explícita e implícita quais crenças e ideias são cabíveis ao seu ocupante e quais sentimentos e interesses são válidos. Ao assumir a posição na estrutura organizacional (seja de gestão, técnica, especializada, operacional ou outra) a pessoa vai decidindo, parcialmente consciente e com base na Imago que tem do grupo e da organização no momento, como *encaixar-se*: o que deve, pode ou é conveniente dizer e fazer e como manifestar; o que expor e o que está subentendido que não deve ser abordado como, por exemplo, algumas questões, problemas e pendências, grau de abertura para feedbacks, forma de celebrar conquistas (se mais efusiva ou contida).

A *persona* assumida pelo indivíduo serve de filtro para seu contato com seu ambiente interno (o que acessar de si e como manifestar), e com o externo através da seleção que sua subjetividade faz para compreender suas experiências. Por exemplo, um comentário que alguém faz numa reunião, tende a ser articulado e entendido de forma diferente pelo seu gestor e pelo seu colega, uma vez que cada um deles filtra a mensagem a partir da sua *persona*.

Ela é como uma face social, ou personagem, que a pessoa apresenta ao seu contexto: importante para sua sobrevivência e convivência nele ao amparar seus posicionamentos, ao mesmo tempo em que serve para dissimular a sua verdadeira natureza (WIKIPÉDIA, 2024).

A pessoa tende a repetir seu jeito de funcionar na persona. Doidge (2019) argumenta que a repetição frequente de um comportamento, no decorrer do tempo, forma trilhas neurais observáveis como hábitos. Mesmo possuindo força integradora e estabilizadora, que provê segurança, a regularidade no comportamento da cultura pode instalar paradigmas que dificultem ou lentifiquem mudanças relevantes. Possui padrões produtivos e outros que limitam o uso funcional dos diversos recursos internos e do entorno.

Cultura e Script Organizacional. Moraes e Silveira (2022, p. 12) associam aspectos limitantes da cultura ao Script Organizacional: “[...] um sistema formado por padrões embasados em Mensagens Parentais restritivas que geram e sustentam crenças nas formas de sentir, pensar, perceber, decidir, agir e reagir com algum grau de limitação na sua capacidade de lidar com a realidade corrente.”

Tais Mensagens provêm, direta ou indiretamente, de figuras reais ou míticas que exercem poder ou influência sobre as pessoas ou são assimiladas por elas no seu ajustamento à cultura. De acordo com Moraes e Silveira (2022), são verbais e não verbais, de duas categorias: 1) as Proibições (Injunções e Atribuições), que são restritivas à autoexpressão em algum grau, coerentes com a falta de Permissões para se lidar com a realidade com flexibilidade e coerência diante das demandas situacionais ou mudanças – estas tendem a manter o Script Organizacional; 2) já as Mensagens de Permissão estimulam crenças e emocionalidade que facilitam liberar o potencial e os comportamentos favoráveis à espontaneidade e criatividade – viabilizando ao sistema atuar fora do Script.

Os autores destacam que, para a pessoa sentir-se com Permissão e usufruir dela, é fundamental que perceba sinais de Proteção no ambiente, para senti-lo confiável.

3 Afeto – Emoções, Sentimentos, Sensações

Ao dar dinamismo à Organização, indivíduos trazem consigo suas capacidades cognitivas, competências, experiência e potencial racional para compreender sua realidade. Também carregam seu universo psicológico e afetivo, com suas demandas emocionais.

No século passado, durante o movimento de industrialização, seguido pela *era da informação* e suas transformações digitais e tecnológicas, as organizações eram tidas como *racionais*.

Pensamento influenciado pela produção científica sobre cognição que, até então, conseguia explicar mais os aspectos lógicos, dos processos associados a comportamento e aprendizagem, do que os emocionais. De forma acentuada, somente nas últimas quatro décadas o progresso da tecnologia viabilizou ampliar a compreensão do cérebro e neurofisiologia (KANDEL, 2009). Pesquisas experimentais sobre emocionalidade facilitaram a investigação de aspectos afetivos da mente.

Damásio (2022) diferencia dois tipos de conteúdos que fluem na mente: os *precisos* e os *afetivos*. Os elementos *precisos* são imagens e mapas mentais que transportam conhecimento e significados, descrevendo atores, objetos, ações e relações, com suas qualidades - sejam desencadeados pela memória ou pela percepção do ambiente através dos canais sensoriais. A maioria é vivenciada sem símbolos e pensamento correlato, outros podem vir a ser expressos em ideias e palavras, o que é essencial para a consciência.

Afeto significa que a pessoa é afetada por algo interno ou externo a ela, abrangendo dinâmicas fisiológicas, emoções, sentimentos, paixões, motivações, humores, que influenciam na forma como se sente, pensa ou compreende algo, reage ou interage com outros e situações (SILVEIRA, 2023). Cada pessoa afeta e é afetada pelo outro de modo diferente (CACHEFFO e GARMS, 2015).

Por exemplo: durante uma reunião a pessoa vê outras pessoas e elementos do ambiente, ouve vozes e palavras, sua mente articula essas informações com a ajuda da memória; porém é o significado emocional que esses elementos têm para a pessoa que definem a qualidade da experiência.

Para Damásio (2022) os dois tipos de conteúdos são construídos de formas distintas, mas interagem e estimulam mudanças mútuas. Somente se tornam conscientes quando as imagens mentais são associadas a sentimentos e autoperspectiva. Damásio (2018) entende que todo pensamento ou outro tipo de imagem mental que envolva percepção, aprendizagem, memória, imaginação, raciocínio, julgamento, criação etc, é acompanhado de sentimento.

Por conseguinte, as organizações são racionais e *emocionais*. Sua cultura, estrutura e dinâmica desencadeiam afetos e há emocionalidade pulsante. Numa conversa em que se faz um diagnóstico para definir estratégias organizacionais, ou planejar sobre como lidar com uma situação-problema, são pessoas inteiras (com seu corpo, cérebro e mente) que estão observando sua realidade, dialogando, influenciando-se mutuamente e decidindo, sendo subjetiva e não consciente a maior parte do que motiva e constrói sua comunicação.

Subjetividade e Intersubjetividade: o que não é visto nem ouvido de forma direta. A constituição da pessoa baseia-se em herança genética e aprendizagens que envolvem o cérebro, o corpo e sua fisiologia, a mente, o ambiente social circundante e seu contexto sócio-histórico.

As várias aprendizagens feitas por experimentação no contato com a realidade, por internalização de modelos ou pelo processo de adaptação por influência direta de pessoas significativas e da cultura, organizaram-se como Estados do Ego. Estes formam a estrutura da personalidade do indivíduo. Berne (1988) os conceitua como sistemas coerentes de pensamentos e sentimentos manifestados por padrões de comportamento correspondentes.

Eles contêm elementos da subjetividade do indivíduo, mencionada por Silveira como

dimensão psicológica do humano, parte inata e parte constituída na sua história, portanto peculiar do indivíduo. Ela abrange a complexidade e individualidade de seu conjunto de fenômenos mentais associados ao cérebro e corpo, de maneira que a mesma situação observada por pessoas diferentes leva a perspectivas diferentes. (2023, p.4)

Trata-se de uma narrativa construída incessantemente pela mente, de forma não verbal, que a leva a contar histórias a si mesma e a outros, e essa narração pode construir novos significados. (DAMÁSIO, 2018).

Ela está associada à valência que a pessoa atribui à situação vivenciada e à realidade e, segundo Damásio (2018), influencia uma disposição positiva ou negativa em relação a objetos (pessoas, ambiente, situações) e ações, gerando uma propensão à aproximação conforme a experiência seja vivenciada como prazerosa / confortável, ou ao afastamento no caso oposto. Para Damásio (2022) essas disposições fazem parte de um complexo de mecanismos regulatórios

com função de possibilitar a vida, chamado homeostase. Numa reunião de trabalho há tendência a sentar em local ou perto de um colega em que se sinta confortável, da mesma forma que, na medida que o clima da reunião vá ficando tenso, a mente pode passar a produzir desculpas que justifiquem que se retire da reunião assim que possível.

Kandel (2009) enfatiza que as sensações únicas e privadas do mundo subjetivo são reais para a pessoa, que experimenta diretamente suas próprias ideias, estados de humor e sensações. O interlocutor pode apenas supor ao observar a pessoa ou ouvindo-a falar a respeito.

Subjetividade nas Transações. Discorrendo sobre intuição, Berne (2008) explora as *percepções subliminares* que se dão aquém do limiar da consciência, que envolvem a experiência subjetiva do indivíduo. Julgamentos ocorrem o tempo todo e parece que “[...] os mais importantes que os seres humanos fazem em relação uns aos outros são produtos de processos pré-verbais - cognição sem consciência - que funcionam quase automaticamente sob o nível de consciência” (BERNE, 1977, p. 35). Para o autor, mais importante do que transformá-los em palavras, é aprender a acessar essas informações, senti-las, pois são sutis nos relacionamentos e podem contribuir para aprender sobre si mesmo, sobre outros e relacionamentos.

Segundo Berne (1977), verbalizar conhecimento é diferente de saber sobre algo. O autor diferencia *informação* como o que a pessoa deseja e pretende comunicar, enquanto *ruído* é o que comunica sem almejar ou ter intenção consciente. Esse ruído tende a ser mais significativo do que a informação, por expressar aspectos da sua subjetividade, incluindo necessidades, desejos, intenções, deleites e incômodos não conscientes.

Por exemplo, o colega está atrasado na entrega de um documento, a pessoa vai até ele e pergunta “O relatório está pronto?” – a frase parece uma busca de informação, mas o tom é de quem está repreendendo e este é o ruído que revela sua insatisfação e crítica. Ou, caso imagine que o outro está sobrecarregado, o tom pode ser de condescendência. O ruído desvela o estado interno da pessoa, expondo os significados subjetivos da linguagem.

A Transação – unidade básica da comunicação composta por *estímulo e resposta* (BERNE, 1988), tende a transportar os dois conteúdos e a comunicação não pode ser limitada ao que é a intenção consciente.

Nas relações interpessoais em geral, “[...] as comunicações precisas, formais, racionais e verbais têm menos valor do que as comunicações inadvertidas, ambíguas, informais, não racionais e não verbalizadas [...]”, por expressarem a realidade psicológica por trás delas (BERNE, 1977, p. 53). Proposição coerente com o argumento de Damásio (2022) de que o córtex cerebral, num dado momento, provê imagens e sons e os processos que permitem organizar o raciocínio e sua tradução na linguagem, mas tudo que se pensa e diz também está afetado pelos sentimentos que se tem sobre as pessoas ou situação. Exemplificando: dar uma orientação a um colega a quem aprecia será diferente de dá-la a outro que considera grosseiro, porque a sensação e sentimento desencadeados por um ou outro são diferentes.

Intersubjetividade. Davell e Vergara (2001) salientam que a subjetividade trata do que é fundamental ao ser humano, sedimenta todo e qualquer conhecimento possível, produz-se no decorrer das relações imediatas e permanece subjacente. “[...] ela é composta de vozes em nossa mente e de sentimentos em nosso corpo que são produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos” (ELLIS e FLAHERTY, 1992 apud DAVEL e VERGARA, 2001, p.44).

Ao mover componentes subjetivos individuais, as Transações viabilizam a construção das intersubjetividades interpessoais e grupais, que tendem a compor a dinâmica organizacional em seus processos subconscientes e inconscientes.

Intersubjetividade se refere a entendimentos comuns que são construídos na convivência, nem sempre verbalizados; funciona como normas e acordos implícitos sobre como as coisas operam naquele ambiente relacional, e que tendem a ser seguidos. É necessária para a convivência em um mundo compartilhado, no qual indivíduos buscam atender suas necessidades. Como fenômeno social, ela faz parte da cultura organizacional.

Davel e Vergara entendem que aspectos subjetivos são negligenciados nas organizações sob o argumento da impossibilidade de consenso entre

pessoas devido a seus traços individuais e particulares que impedem de obter resultados objetivos sobre projetos ou o trabalho em si. “Contrariamente a essa posição, estudiosos da subjetividade mostram que ela é condição de possibilidade da objetividade porque corresponde à existência de uma essência subjacente à (ou mesmo à construção da) experiência humana” (HENRY, 1989, apud DAVEL e VERGARA, 2001, p.44).

Como exemplo: um grupo que possui experiência e as competências necessárias para resolver um problema em um tempo viável. Após uma hora de conversa avançou pouco, não chegando ao resultado, podendo desencadear frustração, raiva, movimento de afastamento, às vezes busca de culpados. O que levou a esse desfecho? A lógica não explica o que somente pode ser entendido analisando elementos subjetivos e emocionais.

Emocionalidade na cultura. Para Eckman (2011) um dos fatores que desencadeiam as emoções é quando a pessoa sente que está acontecendo ou prestes a suceder algo que afete de forma relevante o bem-estar para melhor ou pior. Suas reações físicas podem ser medidas e observadas. Já o sentimento é a experiência mental que se tem sobre o que se passa no corpo, a atribuição de sentido dada à experiência emocional (TIEPPO, 2019).

Como exemplo: a pessoa está numa reunião ouvindo um colega explicar um tema. Percebe que há informações distorcidas e seus sentimentos envolvem sensação de desconforto e aflição, enquanto pensa sobre essa experiência; somente a pessoa sabe o que está sentindo. Em seguida o colega faz um comentário mais distorcido e, se a pessoa for tomada pela emoção “raiva”: rapidamente seu corpo se projeta para a frente, seus punhos ficam cerrados sobre a mesa, sua pulsação dispara e essa reação corporal intensa a torna pública. Essas diferentes características ocorrem tanto em emoções e sentimentos vivenciados como negativos ou positivos.

As experiências emocionalmente significativas tendem a ficar disponíveis na memória e passíveis de agilmente serem resgatadas (TIEPPO, 2019). O mesmo pode ocorrer na memória da cultura grupal ou corporativa.

No campo grupal, mesmo que o contexto das experiências emocionais não mais seja lembrado, as experiências afetivas, influenciadas pela intersubjetividade e registradas nela, vão conformando um tipo de sentimento de

fundo que somente quem faz parte daquela cultura consegue senti-lo no todo, por estar nela inserido: ele é continuado e sutil, como uma aura envolvente, e pode ser associado a tranquilidade ou agitação, calma ou tensão, bem ou mal-estar, serenidade ou irritabilidade, fadiga ou energia etc. Em um grupo se pode ter a sensação de leveza continuada, em outro, a de tensão e peso. Difere de clima organizacional, que tende a ser motivado por questões específicas.

Assim, a experiência presente do indivíduo recebe a influência de suas próprias memórias emocionais e do seu estado de ânimo pessoal e, também, desse sentimento de fundo do seu grupo e sua cultura, sem que se tenha consciência desse fenômeno. Ele atua como mensagem subjacente que conforma pensamentos, emoções e sentimentos individuais nesse ambiente.

Mlodinow (2018, p. 261) argumenta que quando nos perguntam como estamos ou como nos sentimos, a resposta tende a vir com “[...] descrições e previsões coerentes com um padrão de razões, expectativas e explicações culturais e sociais de um dado sentimento.” Diferente disso, uma introspecção acurada faria uso do conhecimento particular que a pessoa tem de si mesma.

Dor social. Mlodinow (2018, p. 113) considera as ligações sociais como “[...] um aspecto tão básico da experiência humana que sofremos quando somos privados delas”. Estudos com mapeamento do cérebro demonstram que a dor social está associada à mesma estrutura cerebral envolvida no componente emocional da dor física, promovendo “[...] um sentimento emocional desagradável e um sentimento de aflição sensorial” (MLODINOW, 2018, p.113).

Para o cérebro, a dor social que alguém experimenta ao ser negativamente exposto numa situação de trabalho é similar à dor física sentida ao prender um dedo no grampeador. A reação das pessoas à volta é que tende a ser diferente: possivelmente buscarão algum recurso curativo e/ou sedativo para o dedo machucado mas, em relação à dor emocional, podem se sentir constrangidas ou confusas em relação a fazer algo ou sobre como responder.

Alegria, comoção, conforto, satisfação, entusiasmo, frustração, raiva, medo, tristeza, inveja, culpa, insegurança, angústia, ansiedade e outras sensações, emoções e sentimentos tendem a ser desencadeados nos relacionamentos profissionais – alguns provocam dor social. A forma de lidar com sentimentos e emoções é influenciada pela cultura.

4 Necessidades, Intersubjetividade e Consciência

Nos ambientes corporativos há discurso sobre a qualidade de vida e felicidade do trabalhador. Em alguns sua preocupação se desdobra em ações concretas, enquanto em outros parece haver resquícios da visão mecanicista que considera o humano uma peça da engrenagem produtiva, onde desejos, emoções, sentimentos e algumas necessidades não devem ser expressos no espaço profissional porque essas horas do seu dia e da sua vida foram *compradas* pela organização.

Algumas demandas que o colaborador recebe sobre sua persona podem dar a sensação de sintonia e afinidade, sendo facilmente integradas e associadas a conforto e bem-estar. Outras podem ser não coerentes com o que a pessoa gostaria, pensa ou sente que pode ou deveria fazer em sintonia com sua identidade pessoal, podendo levar à vivência de desconforto, confusão, agitação, sensação de insuficiência e escassez, até a enfermidades.

Há um elemento que parece servir de liga para essa relação: enquanto a organização necessita das pessoas para sua sobrevivência e crescimento, os colaboradores precisam da remuneração e benefícios, além do atendimento de necessidades emocionais fundamentais, como a de pertencimento, sentir-se “fazendo parte”, validado, recebendo Carícias – principalmente as condicionais relativas à posição que ocupam.

Berne (1988) salienta as fomes humanas por estimulação sensorial, reconhecimento e estrutura. Elas podem ser supridas em situações específicas, como em uma reunião, ou ao longo do tempo na medida que a pessoa constrói um histórico profissional que sustenta suas perspectivas presentes e projetadas ao futuro. Ocorre por meio dos procedimentos e rotinas distribuídos na jornada, através dos desafios propostos e feedbacks diretos e indiretos, ou da comunicação e relacionamentos nas suas variadas formas.

Schutz (1989) propõe que o ser humano busca atender necessidades interpessoais na convivência em grupos: de incluir-se e ocupar espaço de participação; de influenciar exercendo poder e manifestando suas competências; de amar e ser amado, respeitado; de expressar sua espontaneidade.

A convivência no ambiente profissional é, ainda, uma oportunidade para a pessoa reeditar vivências anteriores, especialmente aquelas da família original e de outros grupos relevantes, favorecendo a resolução de questões emocionalmente pendentes na sua história.

Em paralelo, o cérebro humano precisa padronizar experiências que se repetem, para economizar energia para manutenção do seu próprio funcionamento e da vida (TIEPPO, 2019). Mlodinow (2018) explica que a parte do cérebro responsável pelo pensamento consciente é relativamente pequena se comparada à porção envolvida nos processos inconscientes. Fato que viabiliza a sistematização tanto de padrões do Script pessoal (Berne, 1988), quanto de outros não associados ao Script, ambos fazendo parte do andamento da vida, seja com qualidade alta ou baixa.

Berne (1966; 1988; 1995;) associa três capacidades humanas à saúde mental e ***Autonomia: Consciência, Espontaneidade e Intimidade***. Somando ideias de Hay (2024) pode-se ampliar para: 1) consciência - estar no aqui e agora, saber quem é e quem os outros realmente são; 2) espontaneidade - ter alternativas, ser capaz de ter opções e escolher como se comportar; 3) intimidade como autenticidade - saber que pode ser quem é e ainda estar bem, sem usar máscara; 4) apego - ser capaz de conectar-se e criar vínculos com outros; 5) responsabilidade – aceitar a responsabilidade pelo próprio comportamento, reconhecendo que age com base em suas próprias decisões e que pode mudar decisões anteriores.

Para Berne (1966, p. 150), formas de “união” favorecidas pela Intimidade não são encorajadas, nos grupos de trabalho, para não distrair as pessoas das atividades. “Pelo fato de aspectos subjetivos serem tão importantes na verdadeira intimidade, e por raramente aparecerem em grupos em virtude das proibições externas e inibições internas, suas características são de difícil investigação.” Estudiosos contemporâneos a ele, como Kurt Lewin e Carl Ransom Rogers, e outros autores de diferentes épocas, enfatizam a relevância dessa aproximação sincera e espontânea para facilitar a produção de bem-estar saudável e resultados grupais.

Diante do exposto, pode-se dizer que no ambiente organizacional as oportunidades para expressão da Espontaneidade e Intimidade estão limitadas,

bem como para trazer à Consciência necessidades subjetivas. Para aliviar essa lacuna, relações pessoais vão se fortalecendo no ambiente de trabalho, em paralelo às profissionais, dando vazão a essas revelações. Assim, algumas necessidades relevantes ficam à margem do espaço adequado para encaminhamentos e soluções.

Consciência como passo 1 para Autonomia. Em algumas organizações as demandas são pressionantes pela sua diversidade, mudanças frequentes, prazos curtos, somadas à avaliação da performance - esta tende a comparar profissionais ou utilizar indicadores subjetivos, cujo resultado pode impactar na carreira e em promoções ou demissão.

Quando a pessoa amplia sua consciência e percebe que sua não-adaptabilidade é relevante – por exemplo, que poderia ser mais feliz fazendo outra atividade e/ou em outro lugar, expressando-se de outra maneira -, mesmo que esse “dar-se conta” seja frustrante ou desagradável, ele pode facilitar a integração interna, escolhas sobre o que pensar, sentir e como agir. Tal divergência poderia ser negociada no seu diálogo interno – “Não concordo com algumas coisas e nem sinto satisfação, mas é o possível agora.”

A não consciência pode gerar gasto de energia em conflito intrapessoal, experimentado como confusão, tensão, descontentamento, sensação de estar no lugar errado, às vezes sem ter clareza do *porquê*, *para quê* ou *em quê*. A pessoa segue trabalhando, às vezes por anos, com esse embate interior. Tieppo (2019) salienta que os movimentos voluntários dependem da anuência da pessoa, estando ela ciente ou não de sua realização, visto que alguns são inconscientes.

Para Damásio (2018, p. 167) o conhecimento corrente e do passado que está na mente privada só se materializa para seu possuidor quando a mente se encontra em estado consciente, “[...] capaz de examinar os conteúdos mentais a partir da sua perspectiva subjetiva.”

Se permanecer em Contaminação a pessoa segue Desqualificando (SCHIFF e SCHIFF, 2010, apud Cornell *et al.*, 2023): informações, sua relevância, opções, uso de suas habilidades e recursos que amenizariam ou resolveriam a situação. O dilema pode perpassar seu ser como uma sombra,

imagens ou sensações mal delineadas, soltas, sem clareza, podendo desencadear sentimento ou reação restritivos, que desviem de um entendimento e ajustamento emocional integrado e produtivo.

Para James e Jongeward (1975, p. 263) todo ser humano tem capacidade de obter uma certa Autonomia, que significa “[...] governar a si mesmo, determinar seu próprio destino, assumir a responsabilidade pelas suas ações e sentimentos, e desfazer-se dos padrões, que são irrelevantes e inadequados, para viver no aqui e agora.”

Zimerman (apud SILVA *et al.*, 2016, p. 224) afirma ser indispensável ao crescimento mental, que o sujeito desenvolva com os demais um tipo de vínculo no qual reconheça que o outro não é apenas um espelho seu, que o perceba possuidor de ideias, valores e condutas diferentes das suas, pois ele existe de forma independente de si.

Para Harary (apud SILVA *et al.*, 2016) quanto mais a pessoa se sente compreendida, maior é a possibilidade de se aproximar daquele que a compreende, sendo importante a sinceridade e demonstração da intenção de compreender o que o outro expressou. A compreensão pode aumentar a confiança.

Daí a importância de se criar confiança nas relações e no ambiente, reduzindo o medo de consequências danosas, para as pessoas avançarem em diálogos baseados na Autonomia, onde expressem suas ideias, sugestões, preocupações e sentimentos para alinhar, o máximo possível, o atendimento de necessidades individuais e da organização, tendo como desdobramento um clima relacional favorável ao processo criativo.

A AT evidencia a importância de se estabelecer relações a partir da Posição Existencial OK/OK (BERNE, 1988) que pressupõe consciência e respeito por si e pelo outro e na qual se está livre de Contaminação e Desqualificação, bem como de se realizar Contratos (BERNE, 1966; SILVEIRA, 2020) que clarifiquem os resultados pretendidos, alinhamento de interesses e as responsabilidades conjuntas para seu alcance, com base em conversas francas.

5 Gestão de Pessoas e Criatividade

Enquanto criatividade é a capacidade de gerar ideias novas e originais, inovação é a aplicação prática delas. Assim, criatividade é o ponto de largada, cujo resultado é a inovação. A *criatividade* possui diversas definições, aqui podemos considerá-la como a capacidade humana de imaginar, criar ou inventar conceitos e coisas inéditas e originais. Para George Land e Beth Jarman (apud BENETTI, 2004, p. 15): “A capacidade de trabalhar, de se divertir e viver de forma criativa está ao alcance de todos. Ela não é apenas um processo natural, é o processo natural”.

Esses autores aplicaram testes em 1600 crianças nos EUA, durante 10 anos – no primeiro teste as crianças tinham entre 3 e 5 anos e 98% apresentaram alta criatividade, aos 10 anos o percentual caiu para 30% e aos 15 anos reduziu a 2%. Associando várias pesquisas, os autores concluíram que ao longo do tempo as pessoas aprendem a ser não criativas por estímulo do contexto (CENTRAL PRESS, 2024).

Quando Berne (1988) conceitua os Estados do Ego – Pai, Adulto e Criança, propõe que uma das funções do Estado de Ego Criança é a Criança Natural, com recursos biológicos, intuitivos, emocionais e impulsos básicos relevantes para o começo de vida. Estes podem ser observáveis na autoexpressão espontânea e na curiosidade dos pequeninos que ainda estão amplamente livres de influências parentais e culturais e seguem como potencial na vida adulta.

Na formação de sua personalidade, o *pequeno ser* recebe modelos e influência direta de figuras de autoridade e do contexto e seu significado emocional, permeados com Permissões e restrições à sua expressão natural. Esses estímulos, somados às consequências das experiências que faz, influem na forma como tenderá a perceber a si mesmo, os outros, as situações e a vida em geral. Algumas pessoas passam a se comportar de forma excessivamente séria, exigente, sisuda, contida, insegura, por vezes rigidamente racional, ou preocupada com julgamentos e sua imagem etc.

Estudos sobre o cérebro demonstram que a frequência da repetição da experiência e sua potência emocional na formação e ativação de memórias são fundamentais para o estabelecimento das trilhas neurais, como caminhos facilitados para repetição de comportamentos padronizados.

O que essas ideias iniciais têm a ver com modelo de gerenciamento em organizações?

Modelo de Gestão e Simbiose. O modelo tradicional tem se baseado no *comando-controle*, em que gestores centralizam as decisões e o controle das ações das pessoas e rotinas (MANDELLI, 2019). Os colaboradores seguem padrões e obedecem às diretivas, com restrição à participação.

Por décadas, metodologias dedicaram-se a conduzir o colaborador a atingir metas, de forma direta ou com estratégias sutis, algumas beirando o assédio moral e psicológico. O conceito de Transação (BERNE, 1988) ajuda a compreender que quando Estados do Ego estão se expressando, seu conteúdo vai além do explícito, pois carrega a história e subjetividade individual dos envolvidos e conteúdos da intersubjetividade daquela relação naquele contexto.

O modelo *comando-controle* estimula dependência, insegurança e o medo de errar, que tende a inibir o potencial criativo. A predominância de Transações Pai-Criança tem favorecido reações na Criança Adaptada (CA); se a manifestação do Estado de Ego Pai for inadequada, no excesso e rigidez (Pai Crítico ou Nutridor no circuito negativo), a CA pode ser observada em sinais comportamentais de rebeldia e submissão, em vez de contraposição e anuência cooperativas.

Esse padrão Transacional estrutura relacionamento de base Simbiótica (Cornell *et al.*, 2023). Numa complementariedade limitante e disfuncional, as partes são coprotagonistas em manter a Passividade, deixando de utilizar recursos pessoais e externos para resolver problemas. Pode-se pensar problemas como questões a serem tratadas, que podem se apresentar de três formas: *reativos* - que representam lacunas ou falhas; *de manutenção* - quando a situação está ocorrendo dentro do desejável e o problema se refere a como manter assim; *preventivos* – criar oportunidades de crescimento e melhoria. Em relações de codependência associadas à Simbiose, as ações tendem a estar direcionadas mais a problemas reativos, inibindo a inovação.

A dinâmica da relação Simbiótica desestimula que insatisfações, pensamentos diferentes aos da gestão e questionamentos a ela cheguem de forma direta e assertiva aos gestores, pela falta de acessibilidade relacional e confiança. Para Edmondson (2020), pessoas silenciam mesmo quando

acreditam que têm algo importante a dizer. Vale salientar que gestores dos vários níveis também estão sujeitos à mesma experiência em relação aos seus gestores aos quais estão subordinados.

Para Woolams e Brown (1979), "todas as vezes que duas ou mais pessoas se relacionam, há sempre alguma expectativa à parte de cada uma em relação ao que deseja tirar do relacionamento". Gestor e colaborador possuem suas necessidades subjetivas, incluindo as de Script. Some-se a proposição de Fornaro (2016) de que fantasias inconscientes das partes envolvidas formam a estrutura do campo relacional com base em identificações projetivas mútuas.

Steiner (1984) menciona Jogo de Poder como instrumento fundamental do controle e da competição, com o objetivo de obter algo de alguém contra sua vontade. Chama atenção para o fato de serem jogados por *quem está por cima* ou por *quem está por baixo*, com uso de manobras sutis ou brutais, ofensivas ou defensivas. Para o autor, o poder depende em parte do que a pessoa faz e, em parte, do que o outro faz em resposta. Menciona que "O controle, por si, não é bom nem mau. É o controle descontrolado que precisa ser objeto de cuidados" (STEINER, 1984, p. 120).

Para desenvolver sua liderança, gestores foram ensinados que *ouvir* é importante. Mas, a escuta tendia a não ser interessada em saber quem é esse outro, o que pensa sobre si, sobre os relacionamentos e outras questões do sistema organizacional, bem como quais oportunidades de desenvolvimento percebe e o que sugere. Poderia ser tendenciosa, conscientemente ou não, para induzir respostas que não colocassem sua carreira ou promoções em risco caso não conseguissem os propagados resultados.

Colaboradores dos diversos níveis e posições foram aprendendo a expressar suas ideias autênticas longe das câmeras, às vezes *fazendo de conta que concordam* para evitar consequências e desgastes. Assim, a manutenção do status *comando-controle* é feita por todos os envolvidos na relação.

Abrindo espaço para a criatividade. Com as demandas do ambiente de negócios e avanço da competitividade, cada vez mais *gerir* passa a ser atribuição de cada colaborador, assumindo a forma da gestão de seus resultados (MANDELLI, 2019). Algumas mudanças estão ocorrendo, diante da exigência

por agilidade, solução de problemas complexos, trabalho compartilhado, eficácia (produtividade, qualidade da entrega, capacidade de se autodirigir).

Inovar (produtos, serviços, processos etc.) é necessidade vital para sobreviver e crescer, e depende das capacidades de pensar, sentir, perceber e realizar das pessoas e das trocas entre elas. Em consequência, a gestão contemporânea possui o desafio de rever as relações entre pessoas, níveis hierárquicos, intragrupos e entre grupos, bem como entre a organização (através de seu proprietário, acionistas ou quem toma as decisões estratégicas) e colaboradores em geral. Parece primordial considerar questões subjetivas e intersubjetivas que transpassam e constroem a dinâmica organizacional.

Essas relações precisam mostrar-se confiáveis, com certa regularidade ou previsibilidade, para que a pessoa se sinta psicologicamente segura em estar vulnerável diante dos outros. Para ser quem é, expressar de forma espontânea suas ideias, julgamentos e sentimentos, fazer perguntas e expor-se a riscos relacionais, confiando que não será humilhada, ignorada, culpada, rejeitada ou punida.

Para Edmondson (2020, p. XVI), em local de trabalho seguro, pessoas não são impedidas por esses medos interpessoais, “[...] aceitando os riscos inerentes da franqueza”. O medo inibe o aprendizado, ele “[...] consome recursos fisiológicos, desviando-os de partes do cérebro que controlam a memória operacional e processam novas informações, [...] prejudicando o pensamento analítico, a perspicácia criativa e a resolução de problemas” (EDMONDSON, 2020, p. 15).

Segurança e conforto relacional para a autoexpressão, acolhimento da diversidade, troca de experiência e aprendizagem compartilhada, cooperação, feedback sincero e produtivo, tendem a ser fatores motivacionais e facilitadores de engajamento. Podem desencadear conflitos, mas a abertura e Intimidade favorecem falar francamente sobre os incômodos, contribuindo para resolvê-los.

Isso envolve estimular as partes componentes do relacionamento a ampliarem a consciência sobre o que ocorre em seu ambiente interno individual (pensamentos, sensações, emoções e sentimentos, motivações) e nos âmbitos relacional e intersubjetivo cabíveis em intervenção voltada para desenvolvimento de pessoas e equipes.

6 Travessia - Um Modelo Para Facilitar o Processo de Aprendizagem e Mudança

Foram explanadas a relevância de se considerar questões subliminares e emocionais da cultura e a necessidade de se viabilizar espaço relacional confiável para auto exposição e diálogos que gerem compromisso compartilhado entre gestores e colaboradores, colegas entre si e nos grupos. Para fomentar a criatividade é relevante que tais atores ampliem a consciência sobre si e opções nos relacionamentos profissionais, para assumirem escolhas e responsabilidades comuns. Isto significa mudar o funcionamento baseado no comando-controle, no qual todos são coadjuvantes.

Proponho um **modelo** com **dez procedimentos** para dar suporte e facilitar o desenvolvimento de pessoas e os processos de aprendizagem e mudança em organizações. Ele pode ser usado pela própria pessoa ou por quem ampara mudança em outros. Está sustentado: nas proposições das neurociências e conceitos da Análise Transacional mencionados neste estudo; no pensamento sobre educação de adultos (KNOWLES, 2005) de que a aprendizagem e mudança são processos correlacionados envolvendo cognição, afeto e fisiologia da pessoa, contextualizados em determinado ambiente.

Procedimentos: 1) ter informação em relação ao tema da mudança e estar consciente (sobre si, outras pessoas, situação e/ou ambiente); 2) compreender a relevância do tema considerando as consequências de sua manutenção ou mudança; 3) entender os impactos objetivos e emocionais, da manutenção ou da mudança da situação, nas suas necessidades, objetivos e valores pessoais; 4) criar ambiente confiável para sentir-se seguro e mudar (provendo autoproteção e buscando Proteção no ambiente); 5) encontrar opções para a mudança e escolher / decidir, procurando conciliar o desejável com o viável, mas ampliando aspectos limitantes do Script; 6) fazer autocontrato, para neutralizar autossabotagem, e Contratos com pessoas ou grupos que possam interferir (dificultar ou facilitar) no seu processo de mudança; 7) ter apoio emocional ao longo da aprendizagem: Permissão e Intimidade nas relações significativas para a mudança, especialmente em questões e momentos desafiadores; 8) colocar intenção vívida em relação ao propósito da mudança e comportamentos desejáveis (imaginar-se realizando); 9) treinar, realizar os

novos comportamentos com frequência e pelo período necessário para que se tornem hábitos; 10) ter estrutura de apoio para manutenção da performance ao longo do tempo, uma vez que algumas mudanças podem demorar anos para consolidarem.

Estão nominados como *procedimentos* e não como etapas, porque alguns podem ocorrer simultaneamente ou em sequência inversa. O modelo está descrito para a pessoa conduzir seu próprio processo de mudança, necessitando ajustar o protagonista da ação quando se conduz a mudança de outros (por exemplo, se for o gestor facilitando aprendizagem e mudança na equipe; ou se for um consultor em relação ao seu cliente, ou um educador quanto aos seus educandos etc).

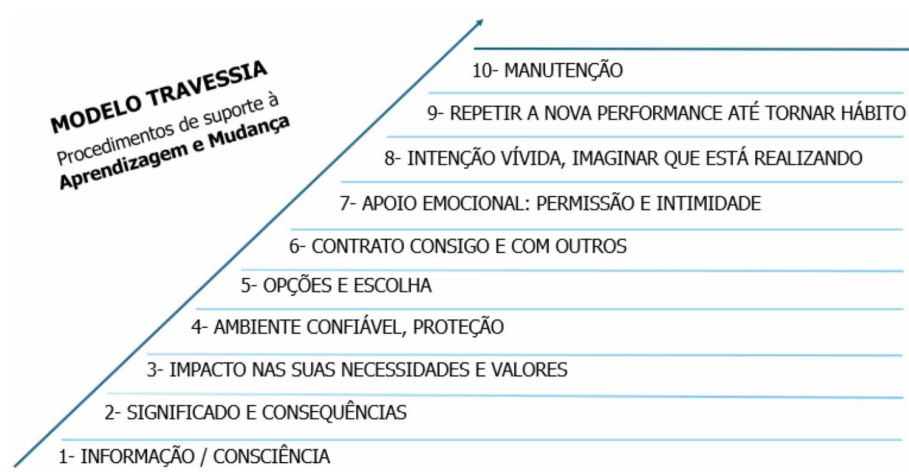


Figura 1 – MODELO TRAVESSIA

Fonte: a Autora, 2024.

Comportamento é a expressão do mundo interno da pessoa, com sua subjetividade; sua mudança implica em reorganizar crenças às quais estão associados pensamentos, afetos e a fisiologia. Fato que me leva a observar alguns *equivocos* na condução de mudanças em organizações:

- trabalhar nos *procedimentos* 5 e 9 pulando os anteriores;
- no 2, argumentar sobre a importância da questão para a empresa desconsiderando se isso é relevante para a pessoa demandada a mudar – o significado que o comportamento e a situação ou a mudança têm para o

indivíduo é fator motivacional favorável ou desfavorável para seu engajamento;

- pular o 7, desconsiderando a relevância da emocionalidade;
- realizar o 9 sem amparar a frequência necessária para estabelecer o hábito;
- não realizar o 10 – e aqui observo investimento financeiro no desenvolvimento das pessoas transformar-se em custo com baixo retorno, quando recursos são desperdiçados pela falta de manutenção, que facilita retrocesso - pois a aprendizagem só ocorreu quando a mudança da performance se tornou estável, ou seja, as novas trilhas neurais se tornaram mais fortalecidas que as anteriores.

O **Modelo Travessia** atende a algumas das necessidades psicológicas e neurofisiológicas para conscientização de realidades internas e externas e fortalecimento das conexões neurais dos novos comportamentos. Inclui a relevância da inclusão do contexto na estratégia, uma vez que quando a pessoa muda, estimula as demais pessoas que fazem parte do sistema a também mudarem, o que pode levantar resistências e gerar estímulos Transacionais reativos desfavoráveis à mudança.

Como modelo, oferece insights práticos e aplicáveis para fortalecimento da liderança voltada a promover ambientes seguros que incentivem a criatividade e mudanças positivas. Fica a oportunidade de desdobrá-lo em ações concretas. O nome *Travessia* sugere a perene necessidade de aprender e mudar.

7 Considerações Finais

Este estudo teórico explorou, de forma inédita, a relação entre subjetividade, afeto, Transações e cultura organizacional. Discorreu sobre o processo de ajustamento entre o indivíduo e a organização, com destaque a necessidades das duas partes, presentes na intersubjetividade e cultura.

Buscou responder a seguinte questão: qual o impacto de elementos subjetivos da dinâmica organizacional e do modelo de gestão sobre a liberação da criatividade? Amparado em conceitos da Análise Transacional, Administração, Psicossociologia (ênfase na dinâmica dos Grupos e

Organizações) e Neurociências, abordou alguns elementos das relações interpessoais e grupais implícitas no comportamento organizacional.

Conclui que as ações a seguir tendem a favorecer a criatividade:

- criar condições que apoiem a segurança psicológica e confiança nas relações, para neutralizar o medo ativado pela gestão baseada em *comando-controle*;
- acolher emoções e encorajar a expressão de sentimentos, ideias, opiniões e feedbacks autênticos;
- estimular a ampliação da consciência sobre necessidades e emocionalidade que permeiam as relações interpessoais e grupais, bem como sua expressão na comunicação através da Espontaneidade e Intimidade pertinente ao ambiente organizacional, viabilizando a perspicácia criativa e diálogos produtivos.

O estudo ressaltou a presença de elementos subjetivos, destacando necessidades e emocionalidade dos indivíduos, bem como dos intersubjetivos configurados nos entendimentos e acordos que são construídos e permanecem implícitos nas relações interpessoais e grupais e na cultura, tanto aqueles favoráveis quanto os desfavoráveis ao bem-estar e resultados de todos os envolvidos, incluindo a organização como um sistema.

Dissertou sobre a dinâmica do modelo comando-controle, tradicional na gestão organizacional do século vinte, compondo elementos que revelam que tal modelo inibe a liberação da criatividade, fundamental para a inovação demandada de organizações contemporâneas. Nele, tendem a ser priorizados elementos objetivos e procedimentais, ficando encobertas e não tratadas questões cruciais não conscientes ou não verbalizadas, que permeiam e interferem no grau de confiança nas relações, tais como emoções, sentimentos, sensações, motivações e significados.

Parece que componentes subjetivos e afetivos tendem a ser decisivos na dinâmica organizacional, podendo superar a influência daqueles expressos em manuais, fluxogramas e métricas. A essência do *jeito de funcionar* da organização tende a permanecer como “trilhas mentais” sociais ligadas a comportamentos que se tornaram hábitos - mesmo quando pessoas entram ou saem da sua composição.

Assim, torna-se fundamental abrir espaço para que alguns aspectos psicológicos possam ser explicitados e compreendidos. Não significa abandonar comandos e controles, mas fazê-lo de maneira integrada, conforme a real necessidade da situação, acessando também a função nutridora do Estado de Ego Pai e a Criança Natural, entre outros recursos da personalidade sinalizados pela AT.

As organizações aprendem e mudam a partir das pessoas. A Análise Transacional, com seus diversos conceitos, contribui de forma significativa para esse fim, oportunizando ampliação da consciência e opções para intervenções. Sua abordagem pode ser estruturante para essa mudança, por se desdobrar em comportamentos e ações concretas, que favorecem autodesenvolvimento e resiliência para atuação colaborativa entre pares, níveis hierárquicos e *stakeholders* - imprescindíveis para a criatividade aflorar e viabilizar recursos para correr riscos e inovar.

Para amparar o processo de mudança e aprendizagem e viabilizar a criação de ambiente favorável à criatividade para inovar, propõe o **Modelo Travessia**, com dez procedimentos que perpassam questões abordadas neste estudo como relevantes para que indivíduos ajustem seus comportamentos (reorganizando crenças às quais estão associados pensamentos, afetos e a fisiologia).

Mesmo tratando-se de um estudo teórico, a articulação dos conceitos trouxe robustez e aplicabilidade potencial ao modelo proposto. Ele apresenta-se como inovador e prático, necessitando ser ajustado ao contexto em que venha a ser aplicado. Por outro lado, cabe ser validado empiricamente e atualizado na medida que novos estudos sobre cérebro e mente forneçam novos entendimentos.

Considere-se que a abordagem teórica traz como limitação a interferência da subjetividade da autora ao articular os conceitos, levando à ausência de dados que podem ser obtidos em outra modalidade de pesquisa.

Questões que seguem sendo operacionalizadas ou ampliadas: Como mudar o *sentimento de fundo* que permeia a cultura, quando é restritivo do potencial emocional e de ações humanas? Que crenças precisam ser revistas,

já que a elas tendem a estar associadas a pensamentos e sentimentos que podem ser desempoderadores e vinculados à desconfiança?

Ficam para pesquisas futuras conceitos relevantes para compreensão do tema estudado, como: processos de transferência e contratransferência, mecanismos de identificação e projeção abordados pela psicologia, vínculo, metacomunicação, poder e liderança, entrelaçamento entre Script pessoal e Organizacional, aprendizagem de adultos, limiar entre desenvolvimento de pessoas e organizações e psicoterapia.

Laucemir Silveira

Psicóloga (CRP 08-3335), economista, mestre em administração e recursos humanos (Extremadura / Espanha), analista transacional certificada nas áreas Educacional e Organizacional (UNAT-BRASIL). Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG). Pós-graduada em Neurociências e Comportamento (PUC/RS). Consultora em desenvolvimento humano nas organizações, ênfase à gestão do comportamento humano em mudanças organizacionais. Diretora da Zoeh Desenvolvimento de Pessoas. Autora de artigos na área de desenvolvimento de pessoas, grupos e organizações. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENETTI, P. C. A. **Mitodologia – pessoas e empresas criativas e inovadoras. Por que não?**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BERNE, E. **Estrutura e dinâmica das organizações e dos grupos**. Philadelphia: Grove-Evergreen, 1966. UNAT-BRASIL - Circulação Restrita, 1966.

BERNE, E. **Intuição e Estados do Ego**. Publicação para uso restrito na UNAT-BRASIL, 2008. Tradução do original Intuition and Ego States. San Francisco: Harper & Row, Publishers, 1977.

BERNE, E. **Jogos da vida**. São Paulo: Nobel, 1995.

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

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

CACHEFFO, V. A. F. F.; GARMS, G. M. Z. **Afetividade nas práticas educativas da educação Infantil**. Nuances: estudos sobre Educação, Presidente Prudente-SP, v. 26, número especial 1, p. 17-33, jan. 2015.

CENTRAL PRESS. <https://www.centralpress.com.br/estudo-mostra-que-criatividade-se-perde-com-o-tempo/> acessado em 01/07/24).

CORNELL, W *et al.* **Dentro da AT: um manual completo de Análise Transacional**. Uberlândia, MG: Editora Autonomia, 2023.

DAMASIO, A. **A estranha ordem das coisas – as origens biológicas dos sentimentos e da cultura**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

DAMÁSIO, A. **Sentir e Saber – as origens da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

DAVEL, E. P. B. e VASCONCELOS, J. G. M. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.

DOIDGE, N. **O cérebro que se transforma**. 13ª. Edição. Rio de Janeiro: Record, 2019

ECKMAN, P. **A linguagem das emoções: revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

FORNARO, A. **Repensando os estados de ego no contexto intersubjetivo**. TAJ, VOL. 46, n. 3, Julho 2016, p. 209-221.

HAY, J. **TA from then to now – Autonomy & Script – the development of Transactional Analysis**. Hertford UK : Sherwood Publishing, 2024.

JAMES, M. e JONGEWARD, D. **Nascido para vencer**. São Paulo: Brasiliense, 1975.

KANDEL, E.R. **Em busca da memória: o nascimento de uma nova ciência da mente**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

KNOWLES, M. *et al.* **Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevir Editora Ltda, 2009.

MAGALDI, S., SALIBI NETO, J. **O novo código da cultura – vida ou morte na era exponencial**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MLODINOW, L. **Sublimar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

MANDELLI, P. **Muito além da hierarquia – revolucione sua performance como gestor de pessoas**. Petrópolis: Editora Vozes, 2019.

MORAES, J.; SILVEIRA, L. **Relação e Diferenciação entre Script e cultura Organizacional**. Revista Brasileira de Análise Transacional – REBAT, 2022.

PERSONA. Wikipédia, 2024. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Persona_\(psicologia\)#:~:text=O%20Arqu%C3%A9tipo%20Persona%20d%C3%A1%20ao,importante%20para%20a%20sobreviv%C3%Aancia%20humana](https://pt.wikipedia.org/wiki/Persona_(psicologia)#:~:text=O%20Arqu%C3%A9tipo%20Persona%20d%C3%A1%20ao,importante%20para%20a%20sobreviv%C3%Aancia%20humana). Acessado em 11/07/2024.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIFF, A. W.; SCHIFF, J. L. Passividade. In: UNAT-BRASIL. Prêmios Eric Berne 1971-1977. Porto Alegre: Suliani, 2010, p. 29-40.

SCHUTZ, W. **Profunda Simplicidade**. São Paulo: Ágora, 1989.

SILVA, M. C. R. *et al.* **A importância do vínculo no atendimento a pacientes diagnosticados com transtorno de personalidade borderline**. Em: Atualização em avaliação e tratamento das emoções: as emoções e seu processamento normal e patológico.

STEINER, C. **O outro lado do poder**. São Paulo: Nobel, 1984.

SILVEIRA, L. **As etapas do Contrato transacional**. in REBAT – Revista Brasileira de Análise Transacional, UNAT-BRASIL, Ano XXIX, 2020.

SILVEIRA, L. **O Afeto na Vida em Grupo**. Revista Brasileira de Análise Transacional – REBAT, 2023.

TAYLOR, C. **Walking the talk: a cultura através do exemplo**. Rio de Janeiro: Publittaylor, 2018.

TIEPPO, C. **Uma viagem pelo cérebro: a via rápida para entender a neurociência**. São Paulo: Conectomus. 2019.

TUDOR, K. **Imago Grupal e Desenvolvimento de Grupo**. Transactional Analysis Journal, volume 43, número 4, outubro/2013.

WIKIPEDIA. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Persona_\(psicologia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Persona_(psicologia)) Acessado em 20/10/24.

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