

FACULDADE JK/MICHELANGELO
UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS BRASIL
UNAT - BRASIL

PÓS-GRADUAÇÃO EM ANÁLISE TRANSACIONAL

OS ESTADOS DE EGO E O PERFIL INOVADOR NAS
ORGANIZAÇÕES

CAMILLA FELIPE DE PAULA MARINHO

UBERLÂNDIA - MINAS GERAIS

2015

CAMILLA FELIPE DE PAULA MARINHO

The Ego States and the Profile Innovative in Organizations

Camilla Felipe de Paula Marinho

Faculdade JK/Michelangelo

UNAT-BRASIL - União Nacional de Analistas Transacionais

OS ESTADOS DE EGO E O PERFIL INOVADOR NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo de conclusão do curso apresentado à Faculdade JK/Michelangelo e à União Nacional de Analistas Transacionais – UNAT-BRASIL como requisito parcial do curso de Pós-Graduação para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Orientador (a): Ede Lanir Ferreira Paiva

UBERLÂNDIA - MINAS GERAIS

2015

Os Estados de Ego e o Perfil Inovador nas Organizações **The Ego States and the Profile Innovative in Organizations**

Camilla Felipe de Paula Marinho

Faculdade JK/Michelangelo

UNAT – BRASIL – União Nacional de Analistas Transacionais

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o Perfil Inovador a partir do conceito de Estados de Ego advindo da Análise Transacional (AT). Contribui com o Perfil Inovador identificando como a personalidade do mesmo se estrutura e ocorre a criação de novas ideias. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica dos conteúdos de Perfil Inovador e Estados de Ego (AT), para melhor compreensão do assunto; Finaliza oferecendo reflexões sobre como desenvolver o Perfil Inovador nas organizações.

Palavras-Chave: Análise Transacional. Estados de Ego. Inovação. Perfil Inovador. Psicologia Organizacional.

Abstract: This article aims to analyze the Innovator Profile from the concept of Ego States arising from the Transactional Analysis (TA). Contributes for the Innovative profile to identifying how the personality of the same structure and creating new ideas. For this, it made a literature search of Innovative Profile content and Ego AT states in order to provide better understanding of the subject; Ends offering reflections on how to facilitate the development of innovative profile in organizations.

Key-words: Transactional Analysis. Ego States. Innovation. Profile Innovative. Organizational Psychology.

Introdução

Com as crescentes mutações do mundo organizacional, os profissionais estão sujeitos a pressões cotidianas cada vez maiores. O desafio é produzir, de um lado a tecnologia da informação e da comunicação, alterações de pensamentos e ideologias,

preservação do meio ambiente, e de outro lado, o saber, o conhecimento, a criatividade, e a inovação.

A todo o tempo, o homem precisa se modificar para conseguir se adaptar às novas exigências do meio externo, no qual precisa trabalhar em equipe e obter resultados cada vez melhores e em menor tempo. Para isso, a busca pelo autoconhecimento é fundamental. Entender o próprio funcionamento e identificar nossas limitações é um recurso importante, pois, muitas vezes, reproduzimos aquilo que absorvemos no decorrer da vida de forma inconsciente, gerando inflexibilidade e resistências ao novo. No contexto de um mundo organizacional de trabalho dinâmico e instável, posturas rígidas e resistência a mudanças podem gerar problemas para todos. Ao contrário, o que as organizações buscam atualmente é *inovação*.

O presente artigo busca contribuir com o desenvolvimento da inovação nas organizações a partir das reflexões advindas de uma teoria psicológica, a Análise Transacional. Tem como objetivo refletir sobre a inovação a partir do conceito de “Estados de Ego”, identificando como a organização da personalidade de uma pessoa influencia em seu Perfil Inovador e, adicionalmente, oferecendo algumas reflexões que favoreçam o desenvolvimento deste tipo de perfil.

A tecnologia por si mesma não poderá melhorar os cuidados dispensados ao paciente, a atenção dada ao cliente ou a tomada de decisões estratégicas. Ajuda os trabalhadores talentosos a atingirem esses objetivos como o fazem, por exemplo, aqueles modelos organizacionais que motivam tacitamente os empregados e os ajudam a agir com base em ideias. Esses modelos envolvem, em geral, ambientes que encorajam esses empregados a explorarem novas ideias, operarem de uma maneira menos hierárquica e a organizarem-se para o trabalho. [...] Os modelos tácitos são território novo.

Bradford et al. (2005, p.9)

Inovação nas Organizações

Segundo Bessant e Tidd (2009), Inovação pode referir-se a uma multiplicidade de entendimentos. Tipicamente no contexto das organizações, entende-se que a inovação é orientada pela habilidade de identificar novas oportunidades e achar vantagens competitivas nas mesmas. Existem vários tipos de inovação, desde o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, até a melhoria desse produto no mercado. O ponto central está na busca pela aplicação útil destas inovações na vida das pessoas. Podemos resumir a Inovação em quatro dimensões de mudança que são, Inovação de Produto o que significa mudança no produto/serviço que entregue ao

mercado, Inovação de Processo o que significa mudança na forma de entrega para o mercado; Inovação de Posição o que significa mudança no contexto em que os produtos são introduzidos no mercado. Inovação de paradigma o que significa mudança na forma mental de pensar da empresa que norteia o que a empresa entrega para o mercado.

Devido à capacidade de pensar em soluções para as problemáticas que ocorrem no mundo organizacional, a área de inovação se torna estratégica dentro das empresas. Considerando estas questões, Joseph Schumpeter (1982) foi um renomado economista, ministro da Áustria, pioneiro nos estudos da área, ao propor que **Inovação** é um processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis, fortemente associada ao crescimento de bens e serviços. Considerado o pai dos estudos sobre inovação, o que ele defendia era simples: os empresários procurarão fazer o uso inicialmente da inovação tecnológica – um novo produto/serviço ou um novo processo para produzi-lo a fim de obter vantagem estratégica. Por certo tempo, esse seria o único exemplo de inovação, e o empresário poderia ganhar um bom dinheiro com o que o autor chamava de “lucros de monopólio”. Como regra do jogo, outros empresários veriam o que foi feito e tentariam imitar, resultando em novas ideias, até que um equilíbrio fosse alcançado (BESSANT e TIDD, 2015).

Gestores, colaboradores em cargos de confiança e demais líderes dotados do então chamado “Perfil Inovador” são dotados da capacidade de execução de estratégias de desenvolvimento e organização de como a inovação pode ser usada para a obtenção de vantagem. A inovação é, assim, considerada como a mais importante característica associada, de forma consciente, ao sucesso. (BESSANT e TIDD, 2015)

Schumpeter (1982), portanto, conceitua a inovação como um processo de “destruição criativa”, em que há uma constante busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas, orientado pela busca incessante de novas fontes de lucratividade e, com isso, criando-se a concorrência pelo novo bem de consumo, pela nova tecnologia, pela nova fonte de conhecimento, pelo novo tipo de organização (BESSANT; TIDD, 2015).

Matthieu Ricard traz que a inovação nesses tempos vem muito mais do esforço coletivo do que predatório entre os membros de um time ou equipe. Para ele, é função do líder criar esse ambiente de cooperação, no qual as contribuições sejam aceitas e promovam a criatividade e o engajamento de todos na resolução dos problemas, chamados de desafio.

O Perfil Inovador nas Organizações

O inovador é uma pessoa que, ao identificar fatores internos às organizações, tais como estrutura, recursos, suporte e afins, consegue propiciar um ambiente facilitador para a inovação, implantando ideias novas e tornando-as realidade. A visão de inúmeras possibilidades de solução para um mesmo problema é característica central a um Perfil Inovador. O Perfil Inovador é movido pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e aproveitá-las de forma adequada. “Empreendedor” é outro modo de chamar uma pessoa com Perfil Inovador (BRESSAN, 2013).

A inovação é um instrumento com o qual se pode explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O inovador em organizações não só questiona, mas propõe e introduz novos métodos de trabalho e também relacionamentos, novas formas de produzir e vender. Aqui, há o desafio de inovar sempre (SIMANTOB; LIPPI, 2003). Sua principal característica é a observação constante das outras pessoas, empresas ou acontecimentos. Em especial, o comportamento de resolver determinados conflitos através de suas análises frente ao momento certo de descoberta de suas limitações principais (SCHUMPETER, 1982).

Como exemplo, temos o perfil de um colaborador que, ao questionar os processos de trabalho e de relacionamento entre as forças envolvidas na produção de bens e serviços, consegue transformar novas formas de pensar, de executar e comercializar produtos e serviços ao explorar seus resultados, desafiando regras existentes e propondo a criação de novas (SCHUMPETER, 1982).

Em suma, a inovação requer que o profissional pense em possibilidades, até então não identificadas ou percebidas por outras pessoas. Busca continuamente identificar oportunidades novas ou pouco exploradas pelo mercado. Sua essência está em desenvolver a novidade e, em seguida, empenhar-se em gerar novas necessidades no mercado consumidor ou, até mesmo, buscar novas combinações com os recursos disponíveis, mediante a dificuldade no desenvolvimento dos empreendimentos (SCHUMPETER, 1982).

A valorização do Perfil Inovador atravessa o contexto de todas as organizações. Está em toda e qualquer rede de negócios, ligados a todos os produtos e serviços, bem como empresas de pequeno a grande porte, uma vez que contribui para o sucesso competitivo de muitas maneiras, como recursos estratégicos para levar a empresa onde

ela deseja estar, seja proporcionando valor acionário para as de setor privado, oferecendo serviços de melhor qualidade ou permitindo a criação e o crescimento de novos empreendimentos envolvendo o resultado de um processo complexo que abrange riscos e precisa de gerenciamento e cuidado sistemático.

O desenvolvimento de novos produtos é uma capacidade importante, pois o ambiente está constantemente mudando. Alternâncias no campo econômico criam oportunidades e restrições. Como afirmam Bessant e Tidd (2015, p. 9):

A legislação pode abrir campos novos e fechar outros como, por exemplo, aumentar as exigências para produtos ecologicamente orientados. Os concorrentes podem introduzir novos produtos que representem grande ameaça às posições de mercado existentes. Em todos estes campos, as empresas precisam estar preparadas para reagir por meio da inovação dos produtos.

Embora os novos produtos sejam encarados como a linha de frente da inovação no mercado, a inovação de processos também desempenha um papel estratégico importantíssimo ligado aos sistemas de produção de grandes empresas. Citamos montadores de veículos como a Toyota, bem como suas concorrentes Honda e Nissan, em que seus sistemas de produção levaram a vantagens de desempenho na escala de dois para um sobre fabricantes médios de veículos em uma série de indicadores de qualidade e produtividade. Portanto, em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, é crescente a criatividade do mais alto grau de complexidade do que elas fabricam e a imensa dificuldade que um novo concorrente enfrenta ao tentar aprender e dominar suas tecnologias; real aspecto de grande valorização para um Perfil Inovador e empresas empreendedoras (BESSANT e TIDD, 2015).

Quando as empresas conseguem estimular o lado inovador dos funcionários e fazê-los sentirem-se motivados, evitam o desperdício do capital humano e capital social que aflige as organizações por falta de produtividade.

A nossa sociedade tende a valorizar a racionalidade, mas agora está compreendendo a importância de outras alternativas de leitura de mundo. A valorização da intuição exemplifica esta ampliação, compreendendo-se que sua capacidade de analisar o todo de uma situação com uma parte mínima de dados é uma capacidade preciosa na Era do Conhecimento, na qual a incidência de muitos dados tende, paradoxalmente, a inviabilizar o acesso a todas as fontes sobre determinado assunto (Krauz 2012). A partir deste contexto de valorização do Perfil Inovador nas organizações, apresentamos a seguir o conceito de Estados de Ego, advindo da teoria

psicológica da Análise Transacional, que acreditamos ter o potencial de constituir-se em um poderoso aliado para o desenvolvimento da inovação.

Análise Transacional e Estados de Ego

A AT foi criada por Eric Berne em 1958, psiquiatra canadense. Trata-se de uma teoria psicológica que propõe compreender o comportamento das pessoas, sua variabilidade e complexidade. A AT trata a personalidade humana como um sistema biopsicossocial aberto e dinâmico, composto por três subsistemas chamado de Estados de Ego. Especialmente considerando as contribuições desta perspectiva para contextos organizacionais no Brasil, o livro “Trabalhabilidade”, de Krausz (2012) é um clássico. Por esta razão, utilizaremos as descrições específicas desta autora para trabalhar com o conceito de Estados de Ego no presente artigo.

Berne (1988) define os Estados de Ego como “Um padrão consistente de sentimentos e experiências relacionados diretamente a um padrão de comportamentos congruentes correspondente” (p. 353). Seguindo esta definição, Krausz (2012) explica que a personalidade de cada indivíduo é formada por três diferentes Estados de Ego, Pai, Adulto e Criança, cada um com características particulares e, portanto, responsáveis por uma parte do todo que forma a pessoa.

O **Estado de Ego Pai** é um conjunto de sentimentos, atitudes e padrões de comportamentos semelhantes à figura parental. Trata-se de um conceito de vida aprendido e copiado de fontes exteriores. À incorporação dessa influência externa sobre a formação da personalidade, dá-se o nome de *Exteropsique*. Abrange os valores, a moral, crenças e preconceitos, aspectos esses que são trazidos de geração em geração. Nos diagramas, é representado pela letra P. Ele é composto por duas subdivisões em uma análise funcional da personalidade; **Pai Crítico** é a parte do Estado de Ego na qual estão situados os preconceitos, julgamentos, críticas, censuras, punições e limitações. **Pai Protetor** é a parte do Estado de Ego na qual se originam as manifestações de preocupação com o outro, contemplando o apoio, proteção, orientação, direcionamento, estímulo, o dar segurança e permissão.

O **Estado de Ego Adulto** caracteriza-se por um conjunto autônomo de sentimentos, atitudes e padrões de comportamento adequados à realidade no presente. Observa-se que o Adulto é organizado, adaptável, inteligente e é vivenciado como uma relação objetiva com o meio ambiente externo, baseado numa testagem autônoma da

realidade. Um conceito de vida raciocinado, que utiliza o raciocínio lógico e informações factuais. Ele coleta os dados da realidade interna (subjéctiva), e da externa (objéctiva), de forma neutra processa as informações e toma decisões no aqui e agora. Nos diagramas é representado pela letra A e não possui subdivisões funcionais.

O **Estado de Ego Criança** é um conjunto de sentimentos, atitudes e padrões de comportamento que são relíquias da infância do próprio indivíduo. É a parte autêntica do ser humano, e constitui o mundo íntimo de sensações e experiências. Manifesta-se com comportamentos semelhantes ao da infância. Nos diagramas, é representado pela letra C. Este Estado de Ego é subdividido em sua estrutura funcional da personalidade; **Criança Livre**: É a parte do Estado de Ego Criança que não foi alterada pelo processo educativo do meio externo. É a fonte das Emoções Autênticas, da criatividade, espontaneidade, curiosidade e autenticidade. **Pequeno Professor**: É considerado o Adulto da Criança, expressa a Intuição, curiosidade, criatividade e capacidade de manipulação. **Criança Adaptada**: É fruto das pressões sociais que manifestam sobre a criança com intuito de que ela se adapte ao meio, a fim de atender às expectativas parentais. A Criança Adaptada pode ser Submissa ou Rebelde. A Criança Submissa cumpre padrões pré-estabelecidos, procurando agradar. Já a Criança Rebelde tem uma forma de adaptação inversa às expectativas parentais, expressando comportamentos de oposição e rebeldia.

Os Estados de Ego podem atuar no Circuito Positivo e negativo, contendo comportamentos típicos associados a cada Estado de Ego. O estudo dos Estados de Ego possibilita entender a dinâmica de relacionamento do sistema Pai, Adulto e Criança em uma mesma pessoa, bem como entre diferentes pessoas. Todos os Estados de Ego são partes importantes da personalidade humana, todos são necessários, porém a forma utilizada por cada um terá aplicação positiva ou negativa, dependendo se é apropriado ou não para um dado momento. A utilização de um Estado de Ego inadequado ou em um Circuito Negativo pode ter impactos destrutivos na equipe e no resultado organizacional.

Uma compreensão do Perfil Inovador à luz dos Estados de Ego

Os Estados de Ego representam uma teoria clara acerca do funcionamento da personalidade humana. A partir desta conceituação, buscamos descrever como os Estados de Ego funcionam idealmente em um Perfil Inovador. De acordo com Krausz

(2012), inovador é aquele que tem a imaginação do EE Criança, permissão do EE Pai para ser ousado e a capacidade de realização do EE Adulto. No quadro a seguir, partimos desta definição para explorar como o Perfil Inovador se manifesta em cada Estado de Ego. Além disso, explicitamos que tipos de necessidades devem ser supridas para que os Estados de Ego possam funcionar da maneira ideal.

Estados de Ego	Comportamentos	Necessidades	Ambiente
P	Analista e Crítico com normas estabelecidas	Permissão para pensar diferente	Seguro para exposição de ideias
A	Executor	Capacidade de Execução	Participativo
C	Autêntico e Criativo	Estimulo à Criatividade	Descontraído

Quadro 2: Identificação dos Estados de Ego e ambiente do Perfil Inovador

Fonte: Próprio Autor.

O Estado de Ego Pai contribui para que o Perfil Inovador tenha no seu comportamento uma análise crítica do ambiente organizacional, de seus produtos e processos, bem como das relações nele estabelecidas. O Pai Crítico, se trabalhado no Circuito Positivo, pode contribuir para o perfil de inovação, pois constitui a parte da personalidade que critica, oferece julgamentos de valores do que pode melhorar e promove a potencialidade. Todas essas características são centrais para que a inovação seja possível. Por outro lado, se funcionando no Circuito Negativo, o Pai Crítico pode ser destrutivo e, ao invés de ajudar no desenvolvimento da organização, fará a crítica pela crítica, não propondo novidades.

Quanto ao Pai Protetor, no Circuito Positivo, agrega para o perfil de inovação, pois protege e permite a exposição de ideias, garantido segurança para que a própria pessoa possa se expressar, bem como criar um ambiente seguro e favorável para que seus colegas de trabalho também o façam. No Circuito Negativo, vai conter e atrapalhar a exposição de novas ideias, pela tentativa de querer proteger o ego de possíveis ameaças de críticas externas.

O Estado de Ego Adulto contribui no Circuito Positivo para que o Perfil Inovador tenha no seu comportamento toda a clareza de execução necessária para

alcançar os seus resultados. O Adulto a balança das ideias criativas e inovadoras advindas do Estado de Ego Criança. Cabe a ele avaliar num plano racional a viabilidade de cada proposta, além de adaptá-la às necessidades do mundo real. Já no Circuito Negativo, o Adulto poderia acreditar que é o responsável sozinho por fazer a inovação acontecer, utilizando-se inclusive de manipulação, se achar necessário. Considerando a necessidade intrínseca ao Perfil Inovador de trabalhar em colaboração, esta característica precisa ser superada.

O Estado de Ego Criança contribui para que o Perfil Inovador tenha toda criatividade e autenticidade necessária para inovar. A Criança Livre, no Circuito Positivo, auxilia com sua leveza e autenticidade para que as ideias possam surgir naturalmente. Nela está o maior potencial para um Perfil Inovador, já que o estímulo à criatividade é essencial para que ele cumpra seus objetivos. No Circuito Negativo, ela pode atrapalhar e gerar confusão no processo se não for adequadamente balanceada pelo Adulto, uma vez que não possui em si mesma nenhuma estruturação rígida de funcionamento. Por outro lado, a Criança Livre Negativa pode ser uma sonhadora cheia de boas ideias, mas incapaz de colocá-las em prática.

O Pequeno Professor, no Circuito Positivo, auxilia o Perfil Inovador pela sua Intuição apurada e inteligência para criação. No Circuito Negativo, trabalha de forma estratégica e manipulativa. Já a Criança Adaptada, no Circuito Positivo, contribui com o Perfil Inovador com sua disciplina para realizar as atividades necessárias no empreendimento de um novo projeto. Ela também oferece a resiliência necessária para o inovador entender que é preciso paciência com o processo, e que fazer uma inovação acontecer exige sabedoria de adaptação em cada etapa. No Circuito Negativo, atrapalha com sua ansiedade. Além disso, a Criança Adaptada pode dificultar a inovação se tornar-se acomodada em suas funções. A Criança Rebelde, no Circuito Positivo, contribui para o Perfil Inovador com suas críticas positivas e expõe pontos de vistas relevantes e criativos. Ela também não se conforma com o que já tem e com o que lhe é imposto ou dado e isso lhe fornece energia para movimento e inovação. No Circuito Negativo, atrapalha por tornar alguns acontecimentos em ressentimentos.

Por fim, é preciso considerar, também, que o ambiente de trabalho influencia diretamente o nível de inovação possível em uma determinada empresa. Para facilitar todo esse processo de inovação, é importante que o ambiente forneça estímulos de criação para o Estado de Ego Criança, que seja um ambiente descontraído e receptivo às

novidades. Já o Estado de Ego Pai precisa de um ambiente que ofereça segurança para se expressar e consultar o seu Quadro de Referência. Por sua vez, o Estado de Ego Adulto necessita de um ambiente participativo no qual possa executar a inovação e partilhar seus conhecimentos, que são de grande valia no mundo organizacional, o qual vive em constante mudança.

Com base nessas características dos Estados de Ego de um Perfil Inovador, propomos a seguir um modelo de seu funcionamento.



Figura 1: Modelo de Funcionamento do Perfil Inovador.
Fonte: Próprio Autor.

Como podemos ver na Figura 1, os Estados de Ego em um Perfil Inovador funcionam de maneira interligada. O Estado de Ego Pai avalia criticamente a realidade e percebe a possibilidade de inovação, através do seu Quadro de Referência, ou seja, um conjunto de crenças sobre si, sobre os outros e sobre a vida, assume alguns papéis e valores que a definem. O Estado de Ego Criança responde com pensamentos criativos e fantasias de novidade. Estes são, então, enviados para o Estado de Ego Adulto, que refina as ideias pelo filtro de julgamento e define o que se aplica à realidade do mundo daquela pessoa.

Com essas interferências, o Estado de Ego Adulto analisa e balanceia o que faz sentido nas considerações do Estado de Ego Pai e transforma os pensamentos criativos do Estado de Ego Criança em soluções e inovações através de ações concretas. Ao executar as ideias criativas do Estado de Ego Criança, estimula a continuar e recomeçar o ciclo.

Segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação está centrada em três fatores principais, gestão de novas ideias, seleção das melhores ideias e implementação;

Analisando esta compreensão a partir do vocabulário proposto pela AT, podemos dizer que, na formulação de novas ideias, temos o Estado de Ego Criança como responsável; na seleção das melhores ideias, o Estado de Ego Pai se destaca, com julgamentos de valores e criticidade; e em sua implementação e execução, utilizamos o Estado de Ego Adulto.

Não há inovação sem riscos. Entretanto, o que diferencia o apostador do inovador é o reconhecimento de que há um processo central que pode ser organizado e administrado (BESSANT E TIDD, 2009). Cabe ao Estado de Ego Criança assumir riscos no processo de inovação, sendo que sua intuição pode trazer respostas muitas vezes inacessíveis em outros níveis de consciência. Para Berne (2008) a intuição é um tipo de conhecimento baseado na experiência e adquirido por meio de funções pré-conscientes ou inconscientes.

Considerações Finais

Nesse artigo, propusemos algumas contribuições advindas da Análise Transacional para a compreensão do Perfil Inovador nas organizações. Explicitamos de forma simples a estrutura e funcionamento do Perfil Inovador, a partir do conceito de Estados de Ego, bem como oferecemos reflexões sobre como facilitar o desenvolvimento do Perfil Inovador. Dessa forma, o artigo abre margem para a aplicação de outros conceitos da AT à temática. Especialmente, acredito que os próximos passos poderiam ser dados na direção da construção de testes para identificação do Perfil Inovador e da criação de formações específicas para o desenvolvimento desse perfil dentro das organizações, através de treinamentos para Permissão dos Compulsões individuais e outros.

A intuição, juntamente com a dedução, forma a base para o pensamento criativo da Criança. O Adulto, por sua vez, é quem age na organização destes pensamentos. O Pai permite que a inovação aconteça, através da sua análise crítica do pensamento criativo da Criança.

Esperamos que este estudo contribua para uma aproximação inicial da AT à literatura da inovação, promovendo reflexões úteis para o trabalho nas organizações.

Referência

- BERNE, E. **Intuição e Estados de Ego**. Edição Brasileira, 2008.
- BERNE, E. **O Que Você Diz Depois de Dizer Olá**. São Paulo: Nobel, 1988.
- BERNE, E. **Structure and Dynamics of organizations and groups**. New York: Ballantine, 1974.
- BERNE, E. **Análise Transacional em psicoterapia**. New York: Ballantine, 1974.
- BESSANT, J. TIDD, J.. **Inovação e Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BESSANT, J. TIDD, J.. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Bookman, 2015.
- BRADFORD, C. et al. The next revolution in interactions. *The McKinsey Quarterly*, 4, p.2-14. In: <http://www.mckinseyquarterly.com> (Acessado em 1º/10/2015).
- BRESSAN, F. **Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações**. *Estudios Gerenciales*, 2013, vol.29, n.126. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232013000100005&lng=en&tlng=pt. (Acessado em 01/09/2015).
- KRAUSZ, R. **Trabalhabilidade**. São Paulo: Scortecci, 2012.
- HASHIMOTO, M. **Espirito Empreendedor nas Organizações**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- RICARD M. **Três Lições Homem mais feliz mundo**. Acessado em: <http://www.istoedinheiro.com.br/blogs-e-colunas/post/20150527/tres-licoes-homem-mais-feliz-mundo/6814.shtml> (01/10/2015).
- SIMANTOB, M.; LIPPI, R.. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Globo Livros, 2003.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- ANDREIS A; PRANTZ C; SACIOTO E; ANDRADE S. **Perfil Inovador e o Perfil Empreendedor: Um Estudo de Caso no Setor Metalmeccânico**; Acessado em: <http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/393/487> (01/10/2015).