

**FACULDADE DE TECNOLOGIA PAULO FREIRE
UNIÃO NACIONAL DOS ANALISTAS TRANSACIONAIS**

PÓS-GRADUAÇÃO EM ANÁLISE TRANSACIONAL

LIDERANÇA & ESTADOS DE EGO

**UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO E APRIMORAMENTO
PARA LÍDERES DO SÉCULO XXI**

M^a FERNANDA L. CURRÁS

Rio de Janeiro, RJ

Fevereiro de 2012

M^a FERNANDA L. CURRÁS

LIDERANÇA & ESTADOS DE EGO

UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO E APRIMORAMENTO

LIDERANÇA & ESTADOS DE EGO

UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO E APRIMORAMENTO

PARA LÍDERES DO SÉCULO XXI

Artigo de conclusão do curso apresentado à Faculdade de Tecnologia Paulo Freire e à União Nacional dos Analistas Transacionais, como requisito parcial do curso de Pós-Graduação em Análise Transacional, para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Orientador: Prof. LUIZ FERRARI

Artigo de conclusão do curso apresentado à Faculdade de Tecnologia Paulo Freire e à União Nacional dos Analistas Transacionais, como requisito parcial do curso de Pós-Graduação em Análise Transacional, para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Orientador: Prof. LUIZ FERRARI

Rio de Janeiro, RJ

2012

M^a FERNANDA L. CURRÁS

LIDERANÇA & ESTADOS DE EGO

UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO E APRIMORAMENTO

PARA LÍDERES DO SÉCULO XXI

Artigo de conclusão do curso apresentado à Faculdade de Tecnologia Paulo Freire e à União Nacional dos Analistas Transacionais, como requisito parcial do curso de Pós-Graduação em Análise Transacional, para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Orientador: Prof. LUIZ FERRARI

Aprovado em 24 de março de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Prof.

Resumo: Os Estados de Ego (EE) são um conceito que Eric Berne desenvolveu no início da década de 60, a partir do trabalho do psicanalista Paul Federn sobre a psicologia do ego, e que se consolidou como um dos pilares da Análise Transacional (AT). A contribuição de Berne, demonstrando que os Estados de Ego (EE) Pai (P), Adulto (A) e Criança (C) são fenômenos existenciais mais do que construções teóricas, permanece essencial para a eficácia terapêutica, tanto na prática clínica quanto na sua aplicação no ambiente corporativo. Entretanto, não é nossa intenção neste trabalho aprofundar a teoria sobre os EE, uma vez que existe farta literatura sobre o tema. O objetivo deste artigo é relacionar os EE com um novo paradigma de liderança empresarial, evidenciando que esse valioso instrumento da AT pode ser utilizado, com sucesso, em uma abordagem de *Coaching*, com o intuito de auxiliar indivíduos a descontaminar e fortalecer seu EE Adulto. Consideramos como premissa básica o fato de que com o EE Adulto completamente integrado, ou seja, relacionando-se de forma útil com seu EE Pai e seu EE Criança, é possível desenvolver um estilo de liderança capaz de fazer face aos desafios do mundo corporativo atual, produzindo cada vez mais e melhores resultados para a empresa, seus funcionários e a sociedade.

Palavras-Chave: Análise Transacional, Estados de Ego, Liderança, *Coaching*

Abstract: Ego States are a concept developed by Eric Berne at early 60's, from the work of the psychoanalyst Paul Federn on the ego psychology, and it is recognized as one of the main pillars of Transactional Analysis (TA). The contribution of Berne, demonstrating that the Parent (P), Adult (A) and Child (C) Ego States are existential phenomena more than theoretical constructs, remains essential for the therapeutic efficacy, either in the clinical practice as in its application within the corporative environment. However, it's not our intention in this paper to deepen in the Ego States theory, since there is abundant literature on the subject. The aim of this paper is to relate the Ego States with a new paradigm of business leadership, showing that this valuable TA's tool can be, successfully, used within a *Coaching* approach, in order to assist individuals to clean and strengthen their Adult Ego State. We considered as a basic premise the fact that with the Adult Ego State completely integrated, that is, relating in a useful way with their Parent and Child Ego States, it's possible to develop a leadership style capable of facing the challenges of today's corporate world, delivering more and better results to the company, its employees and society.

Keywords: Transactional Analysis, Ego States, Leadership, *Coaching*

INTRODUÇÃO

Em tempos de grande transformação como o que estamos vivendo, a humanidade necessita, mais do que nunca, de grandes líderes. No entanto, entendemos que, na segunda década do século XXI, não carecemos de liderança como tradicionalmente a definimos. A visão clássica de líder sempre foi a de alguém que se sobressai pela sua popularidade, confiança ou implacabilidade. Assim, quando os fortes e implacáveis sobem ao poder, nos vemos liderados por autocratas e ditadores com fome de poder que, na maioria das vezes, cedem ao clamor do ego e ignoram o bem estar daqueles que os seguem.

Esse padrão, claro, está longe de ser o ideal, e cremos que, hoje, quando nos vemos obrigados a refletir sobre nossa parcela de responsabilidade nas consequências sociais e ambientais que devastam nosso mundo, percebemos que, daqui em diante, é imperativo que nossa jornada evolutiva seja liderada de uma forma completamente diferente, com consciência sistêmica, elevado padrão ético e sentido de alteridade.

É justamente a gestação desse novo paradigma de liderança - do qual emergirão líderes que realizarão sua tarefa desde um profundo nível de conexão, respondendo por suas próprias necessidades e as necessidades de seus liderados, com visão, criatividade e senso de comunhão com a coletividade - que nos motivou a desenvolver este trabalho.

A nosso ver, a Análise Transacional, com sua abrangência, contemporaneidade e acessibilidade, é uma ferramenta ao mesmo tempo eficaz e oportuna para forjarmos, no ambiente corporativo, as condições ideais para o desenvolvimento desse novo padrão de liderança. Por essa razão, é nosso propósito, com este artigo, propor uma alternativa mais profunda e duradoura para o desenvolvimento e a lapidação de um novo estilo de liderança organizacional. Para tal, dentre os dez principais instrumentos que alicerçam essa Teoria, iremos enfatizar a aplicação do conceito de Estados de Ego, em uma abordagem de *Coaching*, mostrando a importância de mantermos o EE Adulto descontaminado e fortalecido, com a energia psíquica fluindo livremente.

ESTADOS DE EGO

De acordo com Berne (1961, p. 80), um Estado de Ego pode ser descrito da seguinte forma:

"fenomenologicamente como um sistema coerente de sentimentos relacionados a um dado sujeito, e operacionalmente como um conjunto de padrões de comportamentos; ou pragmaticamente, como um sistema de sentimentos que motivam um conjunto relacionado de padrões de comportamentos".

Em outro momento, ele descreveu os EE Pai, Adulto e Criança como manifestações fenomenológicas dos órgãos psíquicos, exteroptique, neoptique e arqueoptique, cuja função é organizar estímulos internos e externos (pp. 75-77).

Segundo Berne, todos os indivíduos apresentam três EE: o Pai, o Adulto e a Criança.

O EE Pai pode ser observado, por exemplo, num comportamento autoritário ou até preconceituoso adquirido em tenra idade por meio do convívio com os pais ou outras figuras de autoridade influentes. Assim, um gerente com sua energia psíquica – catexia – concentrada nesse EE fará uso extensivo de autoridade, dando pouca liberdade para seus colaboradores.

Em contrapartida, o EE Adulto é a parte mais racional da nossa estrutura psíquica. Seu comportamento padrão inclui, por exemplo, armazenamento de informações e tomada de decisões baseada em uma análise criteriosa dos fatos. Este EE pode ser observado em líderes que apresentam uma decisão preliminar e aceitam sugestões de seus colaboradores, ou seja, apresentam um estilo de liderança mais participativo.

O EE Criança responde principalmente pelos aspectos emocionais e pelos sentimentos que são recordações da infância. Ele é composto pelos registros de percepções internas. Um líder que concentra sua catexia na Criança tenderá a ser mais democrático e, em casos extremos, permissivo.

LIDERANÇA

Liderança é um dos temas que mais mereceram atenção por parte dos teóricos da administração empresarial nos últimos tempos e, como tal, gerou dezenas de definições oportunas, segundo a abordagem escolhida por cada autor. Para efeitos deste artigo, vamos considerar liderança, desde o ponto de vista

intelectual, como o processo de conceber os objetivos da organização e, desde o ponto de vista operacional, como a atividade de influenciar pessoas para que se empenhem voluntariamente na obtenção dos objetivos do grupo. Por grupo entende-se uma pequena equipe, um setor da organização, a própria organização, etc.. Como neste artigo trataremos da liderança no ambiente organizacional, de agora em diante utilizaremos a palavra "organização" significando qualquer setor ou grupo que a compõe.

Como afirma John P. Kotter, professor da Harvard Business School e especialista em liderança, liderar implica (1997, p. 208):

"Conceber uma visão do que deve ser a organização e gerar as estratégias necessárias para levar a cabo a visão da empresa e lograr uma rede cooperativa de recursos humanos, o qual significa um grupo de gente altamente motivado e comprometido para converter a visão em realidade".

As mudanças vertiginosas que têm tomando de assalto o cenário global, transformando radicalmente as condições de mercado, exigem que os executivos de empresas bem sucedidas façam uma revisão criteriosa do *modus-operandi* de seu negócio, a fim de se adaptarem às novas demandas do seu segmento de atuação. Como resultado, as organizações estão otimizando a administração, criando equipes transfuncionais, incentivando a autogestão das equipes, reduzindo a burocracia e impulsionando o processo decisório para níveis hierárquicos inferiores.

É senso comum que, embora os gestores desempenhem muitos papéis, nenhum é tão importante quanto o de líder da organização. Não há dúvida que o comportamento do líder e a forma como utiliza sua autoridade ao dirigir seus colaboradores são elementos críticos na hora de determinar a eficácia do padrão de liderança. Portanto, o comportamento do líder deve ser apreciado em sua continuidade, levando-se em conta os diferentes graus de autoridade, que variam desde seu uso máximo, com baixo nível de liberdade para os subordinados, ao seu uso mínimo, em que os colaboradores desfrutam de um alto nível de liberdade.

Hoje sabemos que para ser um líder não é imprescindível que você ostente alguma virtude genética, exclusiva de alguns eleitos pela mãe natureza. Um líder pode ser formado, mas, claro, se ele já traz consigo alguns traços de personalidade e de comportamento que favorecem o ato de liderar, tanto melhor. Por essa razão, atualmente, a oferta de cursos e treinamentos de liderança é pródiga em conteúdo e

formatos, no entanto, a velocidade em que as mudanças estão acontecendo no mundo, muitas vezes propicia que um indivíduo acabe sendo eleito líder, carecendo, ainda, dos recursos necessários para cumprir com segurança e excelência a importante tarefa que lhe foi designada.

Como lembra Peter Drucker, (1993, p.350-1)

"Existem grandes oportunidades, porque mudança é oportunidade. Mas não existe previsibilidade. [...] É certo que o imprevisível acontecerá, só que é impossível prever onde, quando e como. [...] Nessa situação, o executivo eficaz terá de ser capaz de reconhecer e aproveitar a oportunidade para aprender e renovar constantemente sua base de conhecimento."

EE & ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada EE produz um determinado comportamento administrativo como veremos adiante.

O Estado de Ego Pai

O líder que atua, principalmente, a partir do EE Pai pode desenvolver um de dois estilos de liderança possíveis, dependendo de onde irá concentrar sua energia psíquica.

Concentrando a catexia no Pai Crítico, o líder tende a apresentar um estilo de liderança autocrática. A crítica, a rigidez, o preconceito e, às vezes, até ameaças são os principais instrumentos utilizados em seu relacionamento com os subordinados. Com frequência, ele não é capaz de reconhecer o potencial de sua equipe e, em razão disso, não aproveita sua capacidade plenamente. Não obstante, a liderança advinda desde o EE pode ser apropriada para algumas situações, em casos de emergência, por exemplo, quando esse tipo de líder pode comandar um grupo que se encontre sem direcionamento. Ela é prejudicial quando a percepção do líder é dominada pelas suas experiências arcaicas, que inibem a sua capacidade de reconhecer problemas ou buscar soluções alternativas para um impasse ou desafio. A autoridade é vista com frequência como sua forma predileta de dirigir os subordinados no contexto de suas tarefas e responsabilidades.

Este estilo de líder, por exemplo, identifica problemas, objetivos e planeja o roteiro de ações dos subordinados. Ele escolhe a linha de ação a ser seguida e os colaboradores têm poucas oportunidades de participar ou contribuir para o processo decisório. Consequentemente, eles quase não exercem nenhuma influência sobre o

seu ambiente de trabalho, o que faz com que seu comprometimento com os objetivos da organização seja baixo.

Em contrapartida, o líder que atua, primordialmente, desde seu EE Pai Nutritivo, apresenta um estilo de liderança indulgente. Continuará sendo ele quem identifica problemas e define objetivos, no entanto, ele poderá solicitar sugestões de sua equipe, as quais serão ou não levadas em consideração. Embora haja razoável fluxo de comunicação ascendente, as informações, em sua grande parte, fluem de cima para baixo, limitando a liberdade dos colaboradores. Dentre os benefícios que esse tipo de líder pode trazer para equipe, está sua inclinação para estimular colaboradores não-OK a contribuir com a organização e, também, para incentivar a equipe a trabalhar de forma cooperativa e harmônica, explorando todo o seu potencial.

O Estado de Ego Adulto

Quando o EE Adulto divide a cena com o EE Pai tem lugar a liderança dialógica. Esse tipo de líder apresenta ideias, abre espaço para perguntas de seus colaboradores e leva em consideração seus comentários. O líder que enfatiza o diálogo no relacionamento com sua equipe, usa o EE Adulto para reunir as informações necessárias para a tomada de decisão, embora a decisão, propriamente dita, seja tomada pelo EE Pai.

Um gerente que exerce esse tipo de liderança oferece oportunidades de participação para seus colaboradores, tanto na definição de objetivos como no desenvolvimento do planejamento da organização. Além disso, também propicia um razoável nível de integração entre os vários setores da empresa, a comunicação tende a fluir bastante bem, tanto verticalmente quanto horizontalmente, e os colaboradores são ouvidos quando chega a hora de avaliar o desempenho da equipe. Esse é o típico ambiente onde há incentivo para a resolução de problemas e as decisões são baseadas em fatos, ainda que continue sendo o EE Pai quem coloque em prática esses planos.

Já quando o líder atua com sua energia psíquica, ou seja, catexia, concentrada prioritariamente no EE Adulto, ele se sente OK com relação a si mesmo e aos outros e, assim, promove um estilo de liderança participativo. Ele é capaz de coletar dados relevantes para a tomada de decisão e seus subordinados têm grande

liberdade para participar na identificação de problemas e sugerir soluções, o que lhes permite desenvolver e aprimorar suas capacidades e seus talentos. O líder e a equipe, juntos, definem os objetivos, desenvolvem planos e avaliam rotas de ação alternativas. O líder participativo vê a organização como um sistema interdependente e a tônica de sua liderança é a facilidade de interação do grupo, com fluxo livre de informações. O clima organizacional, portanto, estimula a autogestão e o autodesenvolvimento, integrando as necessidades individuais e as demandas da organização.

Esse cenário de interação e contribuição contínuas pode nos levar a crer que liderar uma equipe com base somente no EE Adulto é a melhor forma de liderança. No entanto, um líder só será verdadeiramente competente na condução de suas transações quando os três EE estiverem presentes - Pai, Adulto e Criança - e com a catexia fluindo livre e permanentemente entre eles. Contudo, o que acontece, na maioria dos casos, é que o EE Adulto é subutilizado.

Existe ainda a possibilidade do EE Adulto e o EE Criança do líder atuarem em sintonia, neste caso, surge um estilo de liderança democrático. Esse líder utiliza menos autoridade e dá mais liberdade a seus colaboradores do que o líder participativo. Na qualidade de gerente ou diretor, ele pode, inclusive, optar pela tomada de decisão em conjunto, buscando consenso entre os membros da equipe. Embora possamos afirmar que o comportamento deste líder derive do EE Adulto, já que utiliza o grupo para reunir informações relevantes, a decisão final não será sempre baseada na forma como o líder enxerga os fatos. Ao invés disso, graças à propensão do líder em buscar um resultado baseado no consenso, eventualmente, a visão de colaboradores poderá prevalecer, fortalecendo o senso de responsabilidade e comprometimento da equipe.

O Estado de Ego Criança

O líder que dirige sua catexia para o EE Criança permitirá que a maioria das decisões seja tomada por seus colaboradores, ele usa um mínimo de autoridade e sua equipe desfruta de liberdade quase total. Seu estilo de liderança pode ser considerado permissivo. Eventualmente, ele evitará fazer uso da autoridade devido a sentimentos não-OK oriundos do seus EE Criança, ou, simplesmente, adotará esse comportamento graças à sua atitude despreocupada. Neste tipo de liderança

há pouco ou nenhum esforço por parte do líder no sentido de definir objetivos, identificar problemas ou desenvolver o planejamento da organização. A equipe pode, praticamente, se autogerir. Consequentemente, o líder exerce pouco ou nenhum controle sobre seus subordinados e não cria o ambiente propício para que estes se sintam responsáveis pelos resultados. Este estilo de liderança tem sua origem no EE Criança, com decisões tomadas por impulso e não tendo como base dados objetivos.

COACHING COMO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo a *International Coaching Federation (ICF)*, *Coaching* é:

"uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de *Coaching* o cliente expande e aprofunda a sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida".

À essa definição acrescentamos nossa visão do *Coaching* como um processo interativo e personalizado, que tem como objetivo dilatar o nível de consciência do indivíduo ou grupo. *Coaching* é, ainda, um método multidisciplinar de capacitação, desenvolvido com base nos fundamentos da ciência do comportamento, da filosofia e da administração empresarial, com a finalidade de apoiar o cliente na realização de seu potencial, na definição de metas e na consecução de objetivos. É um convite à mudança, à revisão de padrões, à aprendizagem, à expansão de limites, ao autoconhecimento. É um caminho que – lançando mão de técnicas, intervenções, protocolos, matrizes e modelos amparados cientificamente – propõe questões desafiadoras e novas perspectivas, que inspiram o cliente a encontrar respostas diferentes a partir de uma transformação interna genuína e sustentável.

O *Coaching*, tal e como o conhecemos hoje em dia, é uma atividade relativamente recente, não obstante, há quem diga que o processo de desenvolver pessoas através do diálogo, do compartilhamento de pontos de vista e do incentivo à reflexão é tão antigo quanto o mundo. Vejamos o que Maher & Pomerantz (2003, p.3) afirmam:

"Fica claro que o *Coaching* não é um modismo e não é novo. *Coaching* tem suas raízes em princípios filosóficos e práticas que remontam a Aristóteles, ao pensamento budista, à teoria da *Gestalt* e a diversos gurus de ontologia e negócios. [...] A taxonomia do *Coaching* executivo abrange uma quantidade de sabedoria antiga e moderna elaboradas numa tapeçaria

única, desenhada para produzir resultados reais, em tempo real, para executivos e líderes ocupados.

À medida que o *Coaching* cresce, é natural que se diversifique em diferentes áreas de atuação e nichos de mercado. Para efeitos deste trabalho, vamos nos concentrar na área relativa à atividade profissional, mais especificamente ao *Coaching* executivo, aquele se restringe ao contexto de uma organização.

A realidade nos mostra que, desde a década de 80, o *Coaching* vem se consolidando no mundo corporativo como um processo abrangente e eficaz de desenvolvimento organizacional. O último relatório global da ICF (2012) apresenta essa atividade com uma curva de crescimento expressiva e ascendente nas mais variadas regiões do planeta. Sem dúvida, essa consagração deve-se à credibilidade e à percepção de valor que o *Coaching* tem alcançado.

A título de esclarecimento, vejamos alguns aspectos que distinguem o *Coaching* de outras atividades que se propõem a contribuir para o desenvolvimento de uma organização. Por exemplo, diferentemente do serviço de consultoria, que é contratado para solucionar um problema específico, normalmente de cunho técnico ou operacional, com base no modelo de sucesso do consultor - e que, durante muito tempo, pareceu ser a panaceia que resolveria qualquer disfunção dentro da empresa - o *Coaching* não apresenta uma "receita de bolo" (grifo nosso), ele apoia o cliente e disponibiliza o instrumental necessário para que este busque a melhor resposta para uma determinada questão, aquela que está essencialmente alinhada com suas expectativas, objetivos e Valores.

Já no que diz respeito ao capital humano propriamente dito, sabemos que um dos grandes desafios enfrentados pelos gerentes de RH sempre foi o de determinar qual a intervenção mais apropriada (e eficaz) para corrigir condutas não-produtivas ou baixa performance, facilitar processos de transição ou adaptação e preparar funcionários para galgar cargos de maior responsabilidade dentro da organização.

Em situações desse tipo, uma das ferramentas mais utilizadas era algum tipo de treinamento. Acontece que treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua

otimização no trabalho. Assim, na maioria das vezes, quando o colaborador retorna ao seu ambiente de trabalho e se depara com problemas que necessitam de uma tomada de decisão rápida ou contundente, é comum que reaja com pauta na conduta que melhor responde às suas tendências de comportamento preferenciais, apagando pouco a pouco as orientações aprendidas. Em síntese, um treinamento não promove autonomia, comportamento só se muda de dentro para fora.

O *Coaching* minimiza esse efeito, pois, quando ocorre o retorno ao comportamento anterior, condição previsível, *Coach* e *Coachee* (cliente) analisam a situação, incentivam o *feedback* mútuo e ponderam sobre alternativas. Através desse processo, a assimilação de novos *comportamentos* é mais suave e duradoura, já que favorece a retenção do que é aprendido durante o *Coaching*. E é neste contexto que se destaca outro importante diferencial no modelo de intervenção que o *Coaching* oferece: a expansão da consciência do colaborador, o suporte à experimentação de novos comportamentos e, conseqüentemente, a conquista da autonomia alicerçada na dinâmica organizacional existente.

Contudo, nem sempre é fácil escolher que intervenção utilizar sem que o resultado pareça intimidante ou venha a estigmatizar o colaborador ou o grupo, como acontece, na maioria das vezes, quando um psicólogo organizacional é convocado para tratar da questão emergente.

Assim sendo, o *Coaching* também apresenta certa vantagem em casos cuja ênfase repousa na mudança de comportamento e no aprimoramento do trato interpessoal, uma vez que ser eleito para um processo de *Coaching* não significa que o escolhido tem problemas, ao contrário, confere ao colaborador certo *status quo*, já que o *Coaching* é visto como uma ferramenta para desenvolver talentos e/ou competências e lapidar futuros líderes. Como regra geral, quando a organização decide investir na contratação de um *Coach* para um de seus colaboradores é porque, em última instância, ele é um "ativo" (grifo nosso) cujo potencial é promissor. Então, em princípio, um *Coach* consegue dar início e desenvolver seu trabalho sem encontrar grande resistência ou desconfiança por parte dos *Coachees*.

COMO FACILITAR A MUDANÇA DO PADRÃO DE LIDERANÇA UTILIZANDO O CONCEITO DOS EE COM UMA ABORDAGEM DE COACHING

Concordamos com Jim Ware and Charlie Grantham (2003, p.148) quando dizem:

"O lugar onde as pessoas trabalham, como elas se comunicam, a forma como as transações e interações negociais são conduzidas e geridas, tudo está mudando num ritmo cada vez mais acelerado."

Liderar é um processo complexo e não seria prudente afirmar que existe um modelo de liderança perfeito. Contudo, existe um denominador comum que permeia as diversas teorias existentes sobre liderança, e esse ponto de interseção evidencia que um líder é aquele que leva em consideração:

seus próprios recursos;

os recursos de seus subordinados; e

os recursos do ambiente.

Mudar os recursos do ambiente é difícil para qualquer indivíduo, quando não impossível. Por outro lado, mudar as respostas da equipe não chega a ser uma tarefa inexecutável. Um gerente pode melhorar sua interação com seus colaboradores provendo o estímulo adequado para receber uma resposta mais efetiva, isto é, ele pode direcionar suas mensagens com mais frequência para os EE Adultos dos seus subordinados.

Por isso, acreditamos que a melhor forma de aumentar a eficácia das relações dentro da organização é começando pelo líder. O indivíduo que é capaz de reconhecer a partir de qual EE está liderando será capaz não somente de avaliar suas forças internas com mais facilidade, como, também, as de seus colaboradores e da situação. Em outras palavras, um comportamento de liderança eficaz requer a identificação do EE dominante na transação, o fortalecimento do EE Adulto, a identificação do EE nos seus interlocutores e a escolha apropriada do EE exigido pela situação.

EE no Líder – Como vimos, o estilo de liderança pode variar de um extremo a outro, garantindo muita ou quase nenhuma liberdade à equipe e é o EE dominante no líder que vai influenciar a adoção de determinado comportamento.

O Fortalecimento do Adulto – O EE Adulto precisa ser desenvolvido. Esse processo requer confiança e persistência. Assim, o indivíduo pode tomar

consciência, ao utilizar seu Adulto, quando as respostas advindas do Pai ou da Criança são adequadas ou disfuncionais. É o Adulto que faz perguntas pertinentes, ouve ideias novas e as confronta com a realidade. É o Adulto que define desafios motivadores e realistas, é ele quem busca formas alternativas de agir e estima sua probabilidade de sucesso. É ainda o Adulto que argumenta com franqueza e coragem a favor de uma questão crítica ou estratégica, mas, talvez, impopular. É ele quem assume responsabilidade por suas ações. Obviamente, esse tipo de líder pode cometer erros, mas ele aprende com eles e, então, foca no futuro.

Os EE nos Subordinados – O líder eficaz não desenvolve apenas a consciência sobre seu EE como fonte do seu comportamento, mas, também, reconhece o EE de seus colaboradores. Por exemplo, a Criança não-OK de um subordinado pode precisar de incentivo. Consequentemente, o líder, optando por utilizar seu EE Pai Nutritivo, pode inculcar um sentimento OK no seu colaborador através do reforço positivo. Conforme o subordinado progride em direção a uma autoimagem mais saudável, o líder pode dirigir sua mensagem para o EE Adulto do colaborador, enfatizando informações objetivas e a análise do processo de decisão. Este é considerado o passo preliminar na profissionalização de gerentes e empregados.

Podemos dizer, então, que os líderes, frequentemente, dirigem o estímulo transacional, na linguagem de AT, para o EE Criança dos seus subordinados. Isso pode ser ineficaz porque, na maioria das vezes, a força de trabalho de uma organização tem elevado grau de instrução, possui habilidades específicas e exige seu quinhão de responsabilidades. As pessoas podem ser capacitadas criando-se um ambiente onde o EE Adulto da equipe seja mais bem utilizado, isso beneficia tanto a organização quanto os indivíduos, propiciando a estes a valiosa oportunidade de crescer dentro do espaço corporativo.

EE Exigidos pela Situação – Finalmente, o líder eficaz leva a situação em consideração quando tem que escolher o Estado de Ego com o qual vai lidar com seus subordinados. Assim, ele pondera sobre o tipo de organização na qual está inserido, a natureza das tarefas a serem executadas e o desafio que tem em mãos.

Ao longo do tempo, as organizações, assim como os indivíduos, são guiadas por Valores e pela tradição de “como as coisas são feitas por aqui” (grifo nosso). Se

uma empresa não encoraja a iniciativa individual e soluções inovadoras, então, uma mudança repentina para uma liderança mais participativa pode ser vista com certa descrença. Igualmente, se uma organização sempre promoveu uma liderança indulgente/autocrática e, de repente, retira o suporte tradicional que disponibilizava a seus colaboradores, a equipe pode se sentir frustrada e abandonada.

Outra força dentro da organização é a natureza da tarefa a ser executada que pode exigir diferentes EE como pauta para o comportamento do líder. Por exemplo, se a situação exige criatividade e apresenta várias alternativas, a catexia livre pode fluir entre os EE Adulto e Criança, obtendo-se excelentes resultados. Ainda, se uma empresa foi bem sucedida durante anos, utilizando seu tradicional método de produção e, hoje, para não perder competitividade, precisa adotar uma nova tecnologia, é possível que a resistência da equipe à mudança possa ser devidamente minimizada se o líder for competente em associar os EE Pai e Adulto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidentemente, os conceitos aqui apresentados não pretendem esgotar um tema tão rico e profundo como a construção de um novo paradigma de liderança compatível com os desafios deste século. Acima de tudo, queremos que o conteúdo deste trabalho possa servir de "fertilizante" (grifo nosso) para reflexões e novos questionamentos que contribuam para a adoção crescente e contínua da AT como metodologia na formação e aprimoramento de líderes organizacionais.

Sabemos que a AT disponibiliza um leque de recursos eficazes para o trabalho individual e em grupo. Sabemos, também, que por sua base teórica ser de fácil compreensão, facilita o engajamento, a tomada de consciência e, posteriormente, a autonomia daqueles que são alvo desse processo acessível e profundo ao mesmo tempo.

Igualmente, sabemos que, há algum tempo, um novo estilo de liderança vem sendo forjado para atender às demandas inéditas e desafiadoras que o mundo empresarial vem apresentando com velocidade crescente. Hoje já não basta que o líder de uma organização domine os aspectos operacionais, técnico-administrativos e financeiros do negócio em que atua. Atualmente, se espera que o indivíduo que lidera uma organização, além de dominar os aspectos já citados, influencie positivamente todos à sua volta, comportando-se de forma que seus colaboradores

o admirem, abracem seus Valores e o tenham como modelo a ser seguido. Não é à toa que nas últimas duas décadas o *Coaching* tem se consolidado como o processo de desenvolvimento organizacional predileto da maioria indiscutível das médias e grandes empresas.

Nesse contexto, defendemos que o entendimento e a aplicação do conceito de Estados de Ego em transações entre líderes e colaboradores podem promover transformações intensas e efetivas no ambiente corporativo, melhorando a produtividade, o aprendizado e o clima organizacional. Afinal, como já demonstramos, descontaminando e fortalecendo o EE Adulto de um indivíduo o resultado de suas ações e interações têm reflexo positivo e exponencial em sua equipe e, consequentemente, no desempenho da organização como um todo.

Assim, se é chegado o momento em que as empresas, finalmente, tomarão consciência de sua responsabilidade social e da repercussão político-ambiental de suas decisões estratégicas e, por essa razão, se organizarão de forma a estarem alinhadas com as aspirações mais profundas e autênticas da coletividade, consideramos que a AT e seus Estados de Ego merecem entrar, definitivamente, na rotina de capacitação de líderes e gestão de pessoas de todas as empresas, preferencialmente, integrada à uma abordagem de *Coaching*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BERNE, E. **Análise Transacional em Psicoterapia**. Summus Editorial, São Paulo, 1985.

CLARKSON, Petruska & GILBERT, Maria. **O Modelo de Estados de Ego de Berne: Algumas Considerações Teóricas**. Revista de Análise Transacional e Psicologia Humanista, 1986.

DRUCKER, P. **Managing for the Future**. New York: Plume/Penguin, 1993.

Federação Internacional de Coaching. **International executive coaching summit: a collaborative effort to distinguish the profession, 2000**. In:

<http://www.coachfederation.org/exec-coaching-summit.htm>. (Acessado em 20/02/2012).

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. 12ª Edição. Rio de Janeiro, 1997.

MAHER, S.; POMERANTZ, S. **The future of executive coaching: analysis from a market life cycle approach**. International Journal of Coaching in Organizations, v.1, n.2, p.3-11, 2003.

WARE, J.; GRANTHAM, C. **The Future of Work**. Journal of Facilities Management, v.2, n.2, p.142-59, 2003.