



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil



ANO XXXI 2022

## Relação e Diferenciação Entre Script e Cultura Organizacional

### Relation and Differentiation Between Script and Organizational Culture

Jeffersonn Moraes

Laucemir Silveira\*

#### Resumo

Em ambientes que mudam em aspectos e intensidades diversas, as organizações necessitam ajustar seus recursos e sua dinâmica interna visando sobrevivência e crescimento. Este estudo teórico apresenta a relação e diferenciação entre cultura e Script organizacional, tendo como objetivo ampliar sua compreensão para subsidiar diagnósticos e intervenções. A conclusão é de que a cultura abrange o Script Organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Mensagens Parentais. Script Organizacional.

#### Abstract

In environments that change in different aspects and intensities, organizations need to adjust their resources and their internal dynamics aiming at survival and growth. This theoretical study presents the relationship and differentiation between culture and organizational Script, aiming to broaden their understanding to support diagnoses and interventions. The conclusion is that culture encompasses Organizational Script.

**Keywords:** Organizational Culture. Parental Messages. Organizational Script.

*\*Jeffersonn Moraes – Psicólogo CRP 08/7638-0, com especializações e formações em neuropsicologia, coaching, dinâmica dos grupos e empreendedorismo social. Didata organizacional em formação pela UNAT-BRASIL. jeffmoraes@quiron.com.br*

*Laucemir Silveira - Psicóloga CRP 08/3335, graduada em Economia, mestre em Administração e Recursos Humanos. Didata em dinâmica dos Grupos pela SBDG. Didata organizacional pela UNAT-BRASIL. laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br*



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil



ANO XXXI 2022

## Introdução

Diante do crescente aumento de demandas por mudanças no ambiente organizacional, uma das funções das atividades de gestão e consultoria é criar condições e fomentar recursos para que os ajustes ocorram de maneira funcional, visando sobrevivência e crescimento. Significa afetar a forma como as pessoas pensam, sentem e percebem a si mesmas e seu ambiente diante dos desafios e como gerenciam a si mesmas e os recursos necessários.

A estrutura e dinâmica organizacional podem ser observadas na maneira como elementos da sua cultura se flexibilizam e ajustam diante da necessidade de mudar. O conceito de Script organizacional, da Análise Transacional, pode servir de parâmetro para se identificar fatores que podem ser limitantes e/ou propulsores dessa cultura. Pode contribuir para a compreensão da capacidade de flexibilidade e remodelação organizacional.

A questão que nos instigou foi: “Qual a distinção e relação entre os conceitos de cultura e o Script organizacional?” Ambas as abordagens se propõem a compreender a dinâmica organizacional que é construída ao longo do tempo, na medida em que o sistema age e reage frente à necessidade de adaptação interna e em relação ao seu entorno e desafios.

Encontramos escassa literatura e pesquisa sobre o tema Script Organizacional, o que nos motivou a estudá-lo. Este artigo tem como objetivo ampliar sua compreensão. Torna-se relevante ao propor elementos para subsidiar diagnósticos e intervenções na dinâmica organizacional que deem suporte à condução de processos de aprendizagem e mudança produtivos.

Este estudo teórico apresenta conceitos de autores das áreas de Administração - Carolyn Taylor, David Miller, Edgar Schein, Fernando Lanzer, José Salibi Neto, Sandro Magaldi,



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

[cientifica@unat.org.br](mailto:cientifica@unat.org.br)

[www.unat.org.br](http://www.unat.org.br)

[@unatbrasil](https://www.instagram.com/unatbrasil)

ANO XXXI 2022

Stephen P. Robbins, e da Análise Transacional – Claude Steiner, Dorothy Jongeward, Eric Berne, Laucemir Silveira, Marco A Oliveira, Mark Widdowson, Marilyn Zalcman, Richard Erskine, Rosa Krausz. Somamos nossa observação, prática e estudo sobre a dinâmica organizacional atuando como colaboradores, gestores e consultores para desenvolvimento de pessoas e organizações e sustentação em autores que teorizaram e compartilharam suas experiências sobre esses temas.

## Cultura Organizacional

A seguir apresentamos o conceito de cultura a partir de autores reconhecidos na área de administração pela sua contribuição nesse âmbito de conhecimento.

Para Robbins, cultura organizacional trata-se de “um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais.” (ROBBINS, 2005, p. 375). O autor atribui a esse sistema um conjunto de sete características-chave que capturam a essência da cultura organizacional: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Considerado um dos mais influentes pensadores sobre o tema, Schein (2009) considera cultura organizacional um fenômeno dinâmico de interação constante, moldado pela liderança através de estruturas, normas, regras e rotinas. Trata-se um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo específico, à medida que este aprende a lidar com suas questões de adaptação externa e integração interna. Este padrão, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, é



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

[cientifica@unat.org.br](mailto:cientifica@unat.org.br)

[www.unat.org.br](http://www.unat.org.br)

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

continuado e ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àquelas questões (SCHEIN, 2009).

Ainda segundo este autor, a cultura organizacional é aprendida e mantida por: artefatos (estruturas visíveis), crenças e valores, estratégias, metas e filosofia, suposições básicas (crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes), e esses elementos sustentam a essência da cultura organizacional.

O processo de manutenção da cultura se dá através, prioritariamente, da seleção de novos funcionários, da ação dos dirigentes e do processo de adaptação à cultura, mencionado por Robbins (2005) como processo de socialização.

Ela é aprendida e modelada pelo fazer, “[...] sendo resultante de atos que se tornam habituais e derivam em algo coerente e significativo [...] ela se modela e é modelada pela ação individual de seus colaboradores em suas práticas diárias.” (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019, p, 42).

Taylor define cultura organizacional como “conjunto de padrões de comportamentos que são encorajados ou permitidos ao longo do tempo. É o resultado das mensagens recebidas sobre como se espera que as pessoas se comportem.” (TAYLOR, 2018, p. 05). Para esse autor a base da cultura são os valores institucionais, enfatizando o que de fato é valorizado através do que as pessoas fazem e não do discurso. As mensagens que denotam os valores vêm de três áreas principais: comportamentos, símbolos e sistemas.

Para Magaldi e Salibi Neto, cultura é a filosofia que define a missão, prioridades e modo de fazer as coisas na organização tendo a liderança com papel fundamental, pois “Os elementos que compõem uma cultura sempre emergem do topo.” (2019, p. 34). Por outro lado, o autor salienta que “[...] são as regras não faladas que tem mais força que líderes ou instruções em manuais.” (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019, p. 38).



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

As competências que são construídas nas organizações tendem a estarem conectadas à cultura mais do que “[...] qualquer análise sobre o que a empresa de fato precisa para ser bem sucedida.” (MILLER, 2012, P. 43). É ela que dita o que se faz em vez da necessidade levantada ou da estratégia escolhida. Para o autor, nada fica ileso a ela; entende que mesmo não se podendo ignorá-la, é incrivelmente difícil mudá-la.

“A principal função da cultura é garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema.” (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019, p, 39). Considera-a decisiva para a estabilidade e sobrevivência da organização ao definir os parâmetros e modelos requeridos no seu ambiente e considera um paradoxo o fato de a mesma cultura prover a inflexibilidade que impede a mudança, devido a rigidez de seus mecanismos.

Em um mundo previsível, a lógica da estabilidade funciona bem, “[...] porém pode ser uma armadilha e um obstáculo decisivo para a adaptação a um ambiente altamente instável e volátil como o atual.” (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019, p, 39).

A essência da organização contém suas crenças mais relevantes e absolutas que tendem a vir de seu fundador ou líderes mais emblemáticos. Seu confronto direto sem uma estratégia de ações que envolva todo o sistema da cultura traz risco podendo “[...] gerar o afastamento e a incredulidade de todos os agentes corporativos que, como padrão, sabotarão o projeto deliberadamente ou não.” (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019, p, 39). Isso não significa que esse núcleo seja imutável.

Para o autor, a cultura é um resultado e não uma causa e “[...] é justamente nos elementos causais que devem acontecer as interferências rumo a adaptação para um modelo mais adequado ao contexto atual.” (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019, p, 39).



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXI 2022

A cultura é comparável a um iceberg: a parte visível e menor que pode ser observada fora da água corresponde ao comportamento das pessoas, enquanto a parte mais significativa fica submersa e sem ser vista – esta refere-se “[...] aos valores subjacentes que determinam a lógica existente por trás dos hábitos, tradições e comportamentos que se observam na superfície.” (LANZER, 2013, P. 14)

Há duas formas diferentes de promover a mudança e ambas têm a ver com mudar os comportamentos e valores das pessoas; diferem “[...] em relação ao foco, impacto e sucesso.” (MILLER, 2012, P. 43). Numa das formas a mudança é fundamental, ao nível de valores e crenças, demandando grande liderança e esforço para ter sucesso. A outra se dá através da adoção de comportamentos que são necessários para que mudanças específicas tenham sucesso, neutralizando a cultura para que se transforme ao longo do tempo. “Algo superficial raramente muda a cultura.” (MILLER, 2012, P. 46).

Essas estratégias se baseiam nas duas principais escolas de pensamento sobre mudanças culturais. Uma é a visão behaviorista que afirma que se “[...] mudar o comportamento e conseguir com que as pessoas comecem a fazer algo diferente, a maior parte dos adultos tende a continuar fazendo.” (MILLER, 2012, P. 52). Tende a funcionar até se tentar impor mudanças que conflitem com valores arraigados.

A outra escola diz que só se consegue mudar a cultura ao mudar as regras ocultas, que são poderosas. Isso é necessário para se fazer grandes e profundas mudanças na forma como as pessoas valorizam as coisas ou como se sentem sobre elas. Segundo Miller (2012, p. 52) o problema é que isso pode levar anos e as taxas de sucesso podem ser muito baixas com essa abordagem.”



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXI 2022

## Papel das Lideranças na Cultura Organizacional

Ao descrever como uma cultura organizacional se forma, Robbins (2005) afirma que os fundadores são “[...] a fonte primordial da cultura organizacional” (ROBBINS, 2005, p. 381), pois são os que tem maior impacto sobre a cultura inicial e a visão do que a organização deve ser. Para o autor, o processo de criação da cultura ocorre através da contratação de pessoas que pensem e sintam de forma similar aos fundadores, o que é reforçado no processo de socialização subsequente até tornar-se um modelo introjetado pelos funcionários, culminando com o momento em que “[...] toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização” (ROBBINS, 2005, p. 381).

Para Schein (2009) trata-se de um conjunto de representações e ideias propostas pelo líder que, sendo aceito, é ensinado aos membros da organização. Para ele, liderança e cultura são faces da mesma moeda.

Para Taylor (2018) a responsabilidade e pré-disposição das lideranças para assumir uma posição no processo de mudança é essencial, destacando-se a vontade de aprender como habilidade crucial.

## Script Organizacional

Antes de abordar Script organizacional, evidenciamos o conceito de Script de Vida como “[...] um programa continuado, desenvolvido na primeira infância sob a influência parental que direciona o comportamento do indivíduo nos aspectos mais importantes de sua vida” (BERNE, 1988, p.332).



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXI 2022

Widdowson (2010) propõe que a formação desse Script está baseada em papéis primários das primeiras experiências de infância e que se trata de um processo contínuo de desenvolvimento. Este processo de desenvolvimento ocorre através de ciclos naturais de mudança, o que convida a pensar que ao invés da pessoa tornar-se autônoma e completamente livre de Script, ela “[...] desenvolve um novo Script mais apropriado e flexível.” (WIDDOWSON, 2010, p. 340)

Erskine e Zalcman (2010) definiram o Sistema de Script pessoal como um sistema de sentimentos, pensamentos e comportamentos auto reforçadores e distorcidos que são mantidos por pessoas vinculadas pelo seu *Script*. Esse sistema compreende três elementos inter-relacionados e interdependentes: as crenças do Script e os sentimentos associados, as expressões do *Script* com seu comportamento observável e as memórias reforçadoras.

A formação do Script de Vida (Berne, 1988; Steiner, 1974) é estimulada prioritariamente por Mensagens Parentais que vão sendo assimiladas pela pessoa, na sua maioria na forma de Injunções, Atribuições e Permissões.

Injunções são mensagens com caráter de proibição e que podem inibir o comportamento livre da criança. Atribuições são mensagens que rotulam ou definem a criança, indicando o que ela deveria fazer para atender às expectativas dos pais. Estes dois tipos de mensagens podem resultar limitação de opções, expressão de si mesma e menor autonomia na resolução de problemas e crescimento pessoal.

Já as Permissões são autorizações internas que o indivíduo possui para expressar-se de forma espontânea e atender as necessidades correntes suas e contextualizadas no ambiente. Para Berne (1988) trata-se de uma licença para o comportamento autônomo. Pode ser tomada a partir de mensagens recebidas de figuras parentais ou por estar disponível no ambiente.



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

Considerando que os indivíduos trazem sua cultura pessoal e seu Script de Vida para a organização, e que estes fazem parte da dinâmica de relações e ajustamento entre os membros, os autores da AT apresentados a seguir supõem que a organização, como um sistema vivo e dinâmico, também construa seu Script Organizacional, partindo já da influência de seus fundadores ou figuras parentais primárias da organização.

Jongeward afirma que as organizações possuem *Scripts* que “incluem um programa que vem funcionando para o sucesso, para a falência ou para a estagnação” (JONGEWARD, 1978, p.19), através de seu funcionamento com normas, papéis, padrões de relacionamento, entre outros aspectos da vida organizacional. Afirma que “[...]a vontade e o Roteiro do fundador constituem a força mais poderosa na formação do Roteiro de muitas organizações.” (JONGEWARD, 1978, P. 20)

Oliveira (1990) declara que o Script de uma organização vem do executivo principal, de acordo com sua ideologia pessoal. Aponta quatro preocupações fundamentais de uma empresa: sobrevivência, expansão, imagem e rentabilidade, citando características de empresas que priorizam cada uma destas ideologias.

Krausz (2018) defende a análise do Script organizacional através de quatro ideologias: trabalho, tempo, pessoas e dinheiro. Ela classifica e correlaciona tais ideologias aos tipos de Script de Vencedor, Não ganhador, Não Perdedor e Perdedor. Apresenta, ainda, uma lista de Injunções e Atribuições ligando-as aos papéis vividos no Script organizacional.

Montain e Davidson (2011) mencionam que as organizações possuem crenças da mesma forma que indivíduos, decidindo assim como se posicionar no mundo.

Silveira (2013) conceitua Script Organizacional como “um plano de vida da organização, baseado em decisões de seu fundador, reforçado pelos gestores na sua área de atuação, que a levam a estabelecer padrões de funcionamento que limitam a solução de



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

problemas e sua capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças e demandas internas e externas.” (SILVEIRA, 2013, p. 50). A autora propõe que a cultura é influenciada pelo Script organizacional.

## Relação e Diferenciação entre Cultura e Script Organizacional

Com base neste levantamento, observa-se maior produção teórica sobre o tema cultura do que sobre Script organizacional. O tema Script Organizacional carece de estudo e aprofundamento.

Tabela 1 – Síntese dos aspectos levantados sobre cada conceito.

ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• fenômeno dinâmico de interação constante</li><li>• valores institucionais</li><li>• aprendida e modelada pelo fazer</li><li>• conjunto de crenças e normas</li><li>• padrões de comportamentos encorajados ou permitidos</li><li>• comportamentos, símbolos e sistemas</li><li>• visa garantir coesão</li></ul>



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

[cientifica@unat.org.br](mailto:cientifica@unat.org.br)

[www.unat.org.br](http://www.unat.org.br)

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

## ASPECTOS DO SCRIPT ORGANIZACIONAL

- programa que vem funcionando para o sucesso, para a falência ou para a estagnação
- plano de vida da organização
- decisões de seu fundador, reforçado pelos gestores
- vem do executivo principal
- normas, papéis, padrões de relacionamento
- padrões de funcionamento que limitam

Fonte: os autores

Relacionando os conceitos de cultura e de Script apresentados acima, observa-se alguns **pontos principais em comum**:

- ambas as abordagens valorizam a influência do fundador e das lideranças sobre os padrões que se formam e se mantêm na estrutura e dinâmica organizacional;
- em ambos são compartilhadas crenças, normas, papéis, padrões de comunicação, comportamentos, relacionamentos que podem levar ao sucesso ou insucesso para lidar com as demandas do ambiente externo e promover as mudanças necessárias.

Para fazer a diferenciação, destacamos alguns pontos. Partimos da premissa de que toda organização almeja, no mínimo, a sobrevivência e, idealmente, resultados positivos que promovam crescimento sustentável e concretização de seus propósitos. Para tanto, aprendizagem, mudança e inovação organizacionais, enquanto formas de adaptação à realidade interna e externa da organização, são imprescindíveis. Culturas organizacionais podem ser classificadas em tipos e avaliadas através de indicadores e julgamentos – forte, fraca, coesa, orientada para resultados ou pessoas etc. – e podem tornar-se rígidas a ponto de impedir aprendizagem e mudança. A literatura consultada deixa em aberto o



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXI 2022

aprofundamento de aspectos que limitam a cultura como, por exemplo, o que sustenta crenças limitantes.

Outro ponto a ser destacado é a forma *como* o processo de liderança, principalmente dos fundadores e executivos principais, atua na manutenção e mudança da cultura, considerando que ambas as abordagens destacam este processo de influência. A teoria de Script de Vida da Análise Transacional, aqui com certo destaque para o impacto de Mensagens Parentais, contribui para avançarmos nas reflexões sobre esses pontos e viabiliza a diferenciação entre cultura e Script organizacionais.

Diante do exposto, mesmo com a aparente afinidade entre os conceitos, propomos a seguinte diferenciação entre ambos: cultura abrange o Script organizacional, uma vez que cultura engloba aspectos limitantes e propulsores do desenvolvimento da organização, enquanto Script se refere à rigidez em algum grau e repetitividade de aspectos limitantes.

Por exemplo: crenças, comportamentos, relacionamento, normas, liderança, entre outros - podem ter padrões rígidos e auto reforçadores, aqui associados ao Script, que limitam a flexibilidade da cultura para solucionar problemas e lidar com mudanças.

Desta forma, estamos considerando Script Organizacional como 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 expressam valores e são passadas de forma direta ou indireta por figuras que exercem algum poder ou influência sobre as pessoas ou são assimiladas por elas na medida em que vão se ajustando naquela cultura.

Para fins deste estudo, categorizamos como Proibições as Mensagens Parentais restritivas englobando as Injunções e Atribuições, que tendem a ir formatando a



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

[cientifica@unat.org.br](mailto:cientifica@unat.org.br)

[www.unat.org.br](http://www.unat.org.br)

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

compreensão e atuação das pessoas naquela cultura, de forma limitada a ela em diferentes graus. Em alguns casos pode não haver Mensagens de Proibição, e sim a falta de Permissão para lidar com a realidade com flexibilidade coerente às situações e favoráveis às mudanças necessárias.

As Mensagens de Permissão estimulam, na cultura da empresa, crenças e a emocionalidade a elas associada, que tendem a liberar o potencial e os comportamentos favoráveis à expressão espontânea e criatividade necessárias para lidar com a realidade. A sua vivência depende do grau de proteção percebido e sentido na cultura. Elas podem ser emitidas de forma verbal ou não verbal, ou tomadas do ambiente onde já estão disponíveis.

A identificação de Mensagens Proibitivas e Permissoras geram informação relevante para diagnóstico e intervenção na cultura organizacional, possibilitando análises que sustentam a visualização e construção de opções. Por exemplo, a partir das Mensagens Proibitivas se pode pensar que Permissões estão faltando.

Desta forma pode-se entender Script Organizacional como a parte da cultura que tende a manter padrões de comportamento organizacional restritivos, cuja compreensão é diferencial para a identificação das Mensagens Parentais presentes nas narrativas organizacionais. Possibilita intervir para diminuir o impacto das Proibições e ampliar a presença de Permissões.

Aparentemente as pessoas que fazem parte da dinâmica organizacional possuem graus diversos de consciência dessa engrenagem que se autorregula na limitação.

Para ilustrar: gestores que possuem a crença de que a prática da espontaneidade e de relacionamentos pessoais na empresa pode levar ao abuso e perda de controle de situações. Na narrativa sobre a forma como as pessoas se relacionam nessa empresa, pode-se identificar a Proibição para relacionar-se de maneira espontânea. Essa mensagem desdobra-se no



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

sentimento de que pessoas não são importantes a não ser como mão-de-obra. A partir dessa informação se poderia tanto pensar intervenção sobre crenças e comportamentos associados às Mensagens de Proibição quanto para estimular crenças e comportamentos de Permissão.

Às Mensagens Parentais estão associados estados emocionais que liberam ou restringem o potencial humano nesse sistema, que tendem a ser continuados, o que difere de *clima organizacional* como manifestação pontual em reação a decisões ou variáveis contextuais que ocorrem na organização.

O Script Organizacional não é positivo ou negativo, e sim um funcionamento que foi construído possivelmente para dar sentido e compor as forças do conjunto para sua sobrevivência, por outro lado ele tende a manter o sistema limitado em algum grau. O grau dessa limitação varia, podendo ser altamente restritivo ou quase insignificante para determinadas situações.

### **Alguns Conceitos de AT Alinhados à Compreensão do Script Organizacional**

Para Berne (1966) a estrutura de um grupo se compõe de três dimensões: organizacional, individual e privada. A estrutura organizacional é a dimensão que se refer a metas, propósito, visão, valores declarados, funções, tarefas e responsabilidades, normas, processos e procedimentos, recursos de diversos tipos e é normalmente encontrada na constituição de um grupo e, dependendo do tipo, se expressa em organograma. Autoridade e liderança fazem parte da organização do grupo, sendo que sua influência remete à existência prévia do grupo. A estrutura individual diz respeito às pessoas que ocupam cargos/posições e sua forma de fazê-lo, considerando suas características pessoais.



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXI 2022

Já a terceira dimensão, a estrutura privada, é composta pelo que Berne (1966) chamou de Imago do grupo, e não é passível de observação, como a organizacional e individual – trata-se do retrato mental de cada indivíduo em relação ao grupo, composto por suas expectativas, desejos e sentimentos em relação às lideranças, aos membros e relações decorrentes.

A interrelação entre a estrutura e a dinâmica do grupo afeta diretamente a cultura organizacional, sendo que mudanças expressivas dependem de alterações nos dois aspectos.

No *Script* pessoal, o indivíduo pode redecidir a qualquer momento, reformulando as antigas decisões e atualizando-as ao momento de vida, podendo flexibilizar ou libertar-se de padrões limitantes, mesmo ainda convivendo com as figuras parentais e contexto que o influenciaram.

A organização também passa por ciclos que representam formas de ajustar-se às exigências para sua sobrevivência ou crescimento, movimentando sua cultura e possivelmente colocando à prova elementos do seu *Script*. Nesses ciclos ou oportunidades de desenvolvimento, operam em algum grau a influência do fundador e / ou dos dirigentes.

Falando de organização, pode-se supor que novas decisões que liberem das limitações do *Script* possivelmente estão atreladas ao seu criador ou a quem for o dirigente do negócio no momento, associando à força da cultura e suas diretrizes.

O *Script*, por definição, é não consciente e faz parte do Quadro de Referência do indivíduo, como uma programação que limita a consciência em relação aos ambientes interno e externo e o leque de respostas para a vida. Há mecanismos de defesa que o mantêm inacessível à consciência e às possibilidades de sua atualização, como forma de proteger de sofrimentos e vivências sentidas como ameaçadoras. A Desqualificação contribui para manutenção do *Script*.



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

[cientifica@unat.org.br](mailto:cientifica@unat.org.br)

[www.unat.org.br](http://www.unat.org.br)

[@unatbrasil](https://www.instagram.com/unatbrasil)

ANO XXXI 2022

Considerando que a Desqualificação leva a ignorar ou distorcer a realidade, a intervenção na cultura tem como uma das funções contribuir para a Qualificação de informações, seu significado, problemas, sua solubilidade e/ou à habilidade de resolvê-los.

O diagnóstico do Script Organizacional, permite perceber o continuum que vai da Passividade à resolução de problemas, de comportamentos no Compulsor a outros baseados em Permissores, de comunicação permeada por Jogos Psicológicos até aquela clara e sustentada em relacionamentos produtivos, de Jogos de Poder e Omissão à cooperação e atuação assertiva, da manifestação dos Estados de Ego e das diversas Posições Existenciais na cultura grupal, entre outros.

## Conclusões

Após apresentar a literatura sobre cultura e Script organizacionais, articulamos esses elementos visando compreender a relação e distinção entre ambos.

Analisando as abordagens teóricas, vimos que cultura e Script organizacional relacionam-se à forma como a organização se estrutura e funciona, com base em crenças, valores, padrões de comportamento e dinâmicas estabelecidos e influenciados pelas lideranças. Propusemos a diferenciação considerando que o Script organizacional é parte da cultura que limita os processos de aprendizagem, mudança e inovação com base, principalmente, nas Mensagens Parentais.

Consideramos que as Mensagens Parentais, associadas a crenças e emocionalidade, são alguns dos principais elementos que compõem o Script organizacional e influenciam a cultura organizacional em diferentes áreas e graus. Para diagnosticar Script organizacional é necessário considerar o sistema onde esses fenômenos ocorrem.



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

Em suma, os padrões limitadores da cultura organizacional configuram o Script organizacional. Um diferencial que o conhecimento sobre Script organizacional oportuniza é a clareza para se identificar os elementos do mesmo, o que contribui para compreender a dinâmica da cultura, suas limitações e potencialidades, para estimular mudanças e desenvolvimento. Salientamos outros conceitos da AT que ajudam a compor o diagnóstico e escolha de estratégias de intervenção.

Ficam como possibilidades para estudos e pesquisas futuras: qual seria um modelo de funcionamento organizacional fora do Script? Seria possível identificar o limiar de influência mútua entre gestores e colaboradores e relação ao Script e como fazê-lo? Qual o peso da influência do fundador e principais executivos sobre o Script organizacional?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ERSKINE, Richard e ZALCMAN, Marilyn. *O sistema de disfarce*. TAJ – v.9, janeiro 1979. In: UNAT-BRASIL Prêmios Eric Berne 1971-1997– circulação restrita, 2010.

JONGEWARD, Dorothy. *Somos todos vencedores*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1978.

KRAUSZ, Rosa. *Análise Transacional Organizacional: um novo olhar*. São Paulo, Scortecci, 2018.

LANZER, Fernando. *Cruzando culturas sem ser atropelado*. São Paulo, Évora, 2013.

MAGALDI, Sandro, SALIBI NETO, José. *O novo código da cultura – vida ou morte na era exponencial*. São Pauo: Editora Gente, 2019.



# REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXI 2022

MELLOR, Ken e SCHIFF, Eric. *Desqualificação*. In: UNAT-BRASIL. Prêmios Eric Berne 1971-1997. Porto Alegre: Suliani Editoragrafia, 2010. P. 130-139.

MILLER, David. *Gestão da mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas*. São Paulo: Integrate Editora, 2012.

MONTAIN, Anita; DAVIDSON, Chris. *Working Together: organizational transactional analysis and business performance*. UK: MPG Books Group, 2011.

OLIVEIRA, Marco A. G. *Análise Transacional na empresa*. São Paulo: Atlas, 1990.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, Laucemir. *Script e cultura organizacioanl, aprendizagem e desenvolvimento*. Revista Brasileira de Análise Transacional - REBAT. ANO XXII 2013.

STEINER, Claude. *Os papéis que vivemos na vida*. Rio de Janeiro: Artenova, 1974.

SCHIFF, Aaron e SCHIFF, Jacqui. *Passividade*. TAJ – v.1, janeiro 1971. In: UNAT- BRASIL, 2010.

SCHEIN, Edgar. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WIDDOWSON, Mark. *Transactional Analysis: 100 key points & techniques*. Hove:Routledge, 2010.

Diagramação revisada em 13/12/2022.