



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

ANÁLISE TRANSACIONAL APLICADA EM DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NA ERA DIGITAL

Cláudio José dos Reis

RESUMO

A revolução digital está mudando interações entre líderes e liderados. Nesse contexto, é relevante identificar competências essenciais de líderes para atuação com eficácia nas novas configurações organizacionais. A Análise Transacional é uma teoria psicológica que tradicionalmente se apresenta como uma opção no desenvolvimento de habilidades socioemocionais nas organizações. O presente estudo foi orientado para a seguinte questão: a Análise Transacional tem potencial para contribuir com o desenvolvimento de alguma competência de liderança no atual cenário organizacional tecnológico? Foi realizada uma revisão de literatura que evidenciou o potencial da Análise Transacional no desenvolvimento de diversas competências de liderança para a atualidade, em especial a comunicação, relacionada à construção de equipes e gestão da mudança.

Palavras-chave: Análise Transacional. Gestão organizacional. Liderança. Competências.

ABSTRACT

The digital revolution is changing interactions between leaders and teams. In this context, it is important to identify essential skills for leaders to operate effectively in new organizational configurations. Transactional Analysis is a psychological theory that traditionally presents itself as an option for developing socio-emotional skills in organizations. The present study was oriented towards the following question: does Transactional Analysis have the potential to contribute to the development of some leadership competence in the current technological organizational scenario? A literature review was carried out that highlighted the potential of Transactional Analysis in the development of various leadership skills for today, especially communication, related to team building and change management.

Keywords: Transactional Analysis. Management. Leadership. Skills.

Realizou-se uma revisão de literatura com o intuito de identificar competências essenciais de liderança na era digital. A primeira etapa consistiu em busca por artigos publicados na base de dados Web of Science (WOS), pesquisando pelo



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

campo tópico (título, resumo, palavras-chave): digital leadership. A busca foi realizada com data de início em aberto e data final em 23/06/2023. Outros artigos relevantes citados por estes e clássicos do campo da gestão foram acrescentados ao rol de leitura. Em seguida, somaram-se artigos e livros da literatura de Análise Transacional (AT).

Competências de liderança

O conceito de competência mais difundido nas organizações se refere ao profissional que alcança um desempenho diferenciado e possui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que facilitam sua atuação em uma função ou atividade específica (LE BORTEF, 2003). Décadas atrás, a definição de competência estava relacionada principalmente ao conhecimento de ordem técnico-profissional, que distingue uma pessoa dentro de um determinado grupo, denominada por Krausz (2018) de competências transitórias ou renováveis. Na era atual, a capacidade de ajustar-se rapidamente aos novos paradigmas passou a ser um fator-chave para o sucesso profissional, contexto em que as habilidades socioemocionais, também conhecidas como *softskills* se tornam mais relevantes (KRAUSZ, 2018).

No cenário corporativo do século XXI, em que empreendedores e gestores buscam impulsionar a transformação digital em diversos setores da economia, atualizando regularmente suas estratégias digitais para melhorar a criação de valor (PHILIP e AGUILAR, 2022), surge a necessidade de identificar e desenvolver competências de liderança compatíveis com o desafio de lidar com oportunidades e efeitos relacionados ao uso de tecnologia da informação avançada, que emergem da interação dessas tecnologias com as estruturas organizacionais das quais a liderança faz parte (AVOLIO, KAHAI e DODGE, 2000).

Apesar de ampla pesquisa sobre os efeitos da revolução digital em termos de tecnologia e pessoas, o estudo sobre como a revolução digital está mudando as interações entre líderes e liderados e o respectivo impacto dessa transformação na dinâmica de equipes, ainda é incipiente. Fato que suscita a necessidade de reavaliar o papel do líder, diante de práticas como: teletrabalho, trabalho híbrido, novas tecnologias e novas configurações organizacionais (WART et al., 2019). Um exemplo do efeito dessa revolução é a proliferação de novas ferramentas de comunicação, que, do mesmo modo que criam facilidades, trazem consigo o desafio da sobrecarga de comunicação e o contato constante (AVOLIO et al., 2014).



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

Nesse contexto, emerge o termo liderança digital, sendo apresentado inicialmente na literatura de gestão como e-leadership (PHILIP e AGUILAR, 2022). Avolio et al. (2014) definem e-Leadership como um processo de influência social, que se estabelece mediado pela tecnologia de informação avançada, e pode produzir uma mudança em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho. De modo mais prático, WART et al. (2019) definem e-Leadership como o uso eficaz e a combinação de métodos eletrônicos e tradicionais de comunicação, diretamente relacionado com habilidades sociais, construção de equipes, gestão da mudança, habilidades tecnológicas e grau de confiabilidade do líder diante de seus liderados.

Ao longo dos anos, o conceito de e-Leadership tem sido pesquisado em diferentes estágios do desenvolvimento tecnológico (PHILIP e AGUILAR, 2022), tais como: sistemas de reunião a distância, uso de emails, gestão do relacionamento com o cliente (CRM), planejamento de recursos (ERP), educação a distância, mídias sociais, mensagens instantâneas e compartilhamento de arquivos. Para Philip e Aguilar (2022, p.89), “dadas essas instâncias passadas, agora é hora de pesquisar a transformação digital que ocorre nas organizações por meio da aplicação de tecnologias ainda mais avançadas, como inteligência artificial, aprendizado de máquina e robótica”.

Diante de desafios intrínsecos às rápidas mudanças, a palavra transformação passou a fazer parte do planejamento estratégico de organizações de diversos portes e setores. Com isso, surge o conceito de liderança transformacional, definida por Jung e Sosik (2002) como a habilidade de encorajar o desenvolvimento humano e a interação, visando promover a motivação e os resultados coletivos em ambiente de mudança. Para Krausz (1997) a mudança organizacional ocorre quando as pessoas mudam.

Um dos pré-requisitos da mudança é o poder pessoal. Empoderar pessoas pode ser entendido como o processo de aumentar as habilidades dos indivíduos para agir com opções. Quanto mais opções uma pessoa tem, mais poderosa ela tende a ser. [...] Se um líder usar adequadamente as opções disponíveis, a probabilidade de expandir seu poder tenderá a aumentar. (KRAUSZ, 1997, p.93).

Em seus estudos sobre Dinâmica das Organizações e dos Grupos, Berne (2011) diferencia Estrutura pública de Estrutura privada das organizações, ressaltando que enquanto a Estrutura pública é observável, como exemplo, em organogramas e descrição de funções, “as Estruturas privadas são baseadas em necessidades,



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

experiências, desejos e emoções pessoais” (BERNE, 2011, p. 63). Para Berne (2011), a Estrutura privada tem força suficiente para determinar o resultado global da atuação do grupo, “perspectiva contrária ao pensamento dominante sobre gestão de mudanças, que começa muitas vezes com a mudança da estrutura organizacional na esperança de que a mudança no comportamento individual se siga” (KORPIUN, 2020, p.208).

Avolio e Bass (2004) identificaram quatro dimensões da liderança transformacional, que são: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individual. “Os líderes transformacionais influenciam os seguidores através do carisma, inspiram-lhes uma visão completa, estimulam-nos a envolver-se no pensamento criativo e consideram as necessidades de cada seguidor” (MONTANO, SCHLEU e HÜFFMEIER, 2023).

Em relação ao impacto sobre a saúde mental na organização, a pesquisa de Montano, Schleu e Hüffmeier (2023) mostra que, comparando com outros seis tipos de liderança (liderança laissez-faire; liderança orientada para indivíduos; liderança transacional; liderança orientada para relacionamentos; liderança orientada para tarefas e liderança destrutiva), a liderança transformacional exerce maior efeito positivo sobre o bem-estar e o funcionamento psicológico dos membros de uma equipe.

Para Aarons (2006), a principal diferença entre liderança transformacional e liderança transacional é que a primeira inspira e motiva os seguidores, enquanto a segunda é baseada principalmente em reforços e trocas entre o líder e liderados, em que os liderados são estimulados e reconhecidos por atingir metas específicas ou desempenho desejado. Como sugere Aarons (2006, p.2), “um estilo de liderança transacional é apropriado em muitos ambientes e pode apoiar a adesão a padrões de prática, mas não necessariamente abertura à inovação”.

Liderança e empreendedorismo são temas que apresentam convergências significativas. Com o dinamismo das transformações sociais das últimas décadas, definições que associavam o empreendedorismo somente a contextos econômicos perderam espaço para outras mais abrangentes, como exemplo, a criação de valor dentro de uma estrutura que pode ser ligada a cinco tipos diferentes de valor, que são: valor econômico, valor de prazer, valor social, valor de harmonia e valor de influência (LACKÉUS, 2018). Com essa nova visão, se propagou o conceito de intraempreendedorismo, que pode ser entendido como a capacidade de orientação



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

empreendedora de um profissional, que inclui a proatividade, a propensão a correr riscos e a atitude inovadora, considerados elementos essenciais para mover um conjunto de processos, métodos, e estilos usados por uma organização para agir de forma empreendedora (JOENSUU- SALO et al., 2021; WIKLUND e SHEPHERD, 2005).

Com isso, é possível observar o crescente interesse nas organizações por profissionais com competências de liderança empreendedora, que abrange a interseção de liderança e empreendedorismo (RENKO et al., 2013). Nessa concepção, liderança é vista como o processo de influenciar pessoas e grupos para alcançar determinados objetivos, e, empreendedorismo, como o processo pelo qual a criação de futuros produtos e serviços são descobertos, avaliados e explorados (SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Renko et al. (2013) destacam uma série de *softskills* relacionadas a liderança empreendedora, tais como: inovação, criatividade, paixão, motivação, tenacidade, persistência e tomada de riscos calculados, essenciais para liderar indivíduos e equipes visando alcançar resultados em ambiente mercadológico competitivo.

Liderança e Análise Transacional

Criada no final da década de 50, pelo psiquiatra Eric Berne, como uma teoria da psicologia individual e social, a Análise Transacional (AT) se tornou conhecida inicialmente como um novo método de terapia em grupo (BERNE, 1961). Os traços mais significativos de suas origens estão contidos em artigos que Berne escreveu sobre intuição no período entre 1949 e 1957, em que relata suas experiências atuando como psiquiatra durante a Segunda Guerra Mundial (BERNE, 2008).


Para Woolans e Brown (1979), a AT é uma filosofia - um ponto de vista acerca das pessoas; uma teoria do desenvolvimento da personalidade, do funcionamento intra-psíquico e do comportamento interpessoal; e um sistema de técnicas destinadas a ajudar pessoas a compreender e modificar seus sentimentos e comportamentos. A linguagem acessível para um público de não especialistas com que a complexidade da personalidade humana é tratada, contribuiu para a expansão de aplicação da AT em outras áreas, além da psicoterapia.

Análise Transacional tem a psicoterapia como seu cerne, pois foi originalmente desenvolvida em relação a esta aplicação. Educadores, treinadores organizacionais e aconselhadores também extraem suas inspirações criativas dos modelos e das linhas mestras da Análise Transacional. As principais metas




REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXII 2023

orientadoras desta têm sido adaptadas para esses vários campos e incluem, acima de tudo, a capacidade, a coragem e a decisão de assumir responsabilidade por si, enfrentar a realidade sem desqualificá-la, ser honesto em relação a si e os outros. (SCHLEGEL, 1998, p. 2).

Para Krausz (2018) a AT é uma teoria para o século XXI, época que exigirá de cada indivíduo uma capacidade significativa de reinvenção. A orientação científica de Berne e o trabalho em grupo desenvolvido por mais de uma década no Seminário semanal de São Francisco, que mais tarde deu origem a atual ITAA (International Transactional Analysis Association), foram os principais motivos que possibilitaram que a AT mantivesse sua expansão de modo estruturado (STEINER, 1972), com insights e ferramentas de uma psicologia e psiquiatria para a era da informação (STEINER, 1997).

Krausz (2018) identifica duas contribuições significativas da AT em organizações: a primeira de caráter filosófico e existencial, ao possibilitar o resgate da capacidade de cada ser humano conectar-se consigo e com os demais à sua volta, e a segunda, em estimular a manutenção de climas organizacionais humanizados e abertos, que favoreçam a inovação e a criatividade aplicada a produtos e serviços que focam na elevação da qualidade de vida dos seres humanos e na preservação do meio ambiente.

Em relação ao ambiente social organizacional, Berne (2011) enfatiza dois elementos de autoridade que impactam diretamente na cultura de um grupo ou organização: a liderança e o cânone do grupo. Nesse conceito, o cânone do grupo é entendido como um conjunto de regras que atuam como força reguladora das ações do grupo, estabelecido sobre forte influência das características pessoais do líder primal, o “idealizador” ou o “fundador” de um grupo/organização. Na atualidade, em que a pauta ESG (Environmental, Social e Governance) está inserida no planejamento estratégico de várias organizações, fica evidenciada a importância da liderança baseada em valores, orientado por um adequado Sistema Organizacional Parental (KOUWENHOVEN, 2018). Nessa direção, para acolher novos padrões sociais, torna-se necessário reavaliar periodicamente o cânone do grupo/organização, o que atribui valor ao líder com maior capacidade de ajustamento, entendida por Berne como uma composição de adaptabilidade e flexibilidade (BERNE, 2011).


Para Berne (2011) existem três tipos de liderança que se estabelecem nas organizações, que são:




REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXII 2023

- i. Líder Responsável: é o que preenche a posição de linha de frente na estrutura organizacional. Sua influência emana da condição que lhe foi outorgada para ser o responsável pelo grupo/organização.
- ii. Líder Efetivo: é o que de fato sabe tomar decisões e como fazer para que as coisas aconteçam. Exerce influência pela sua capacidade de solucionar problemas e promover mudanças.
- iii. Líder Psicológico: os membros da equipe atribuem a ele(a) qualidades especiais e superiores, sendo considerado(a) detentor(a) de carisma e sabedoria. Exerce forte influência e possui a capacidade de mobilizar pessoas e grupos para alcançar os objetivos que propõe.

Diante da vasta gama de desafios que as organizações se deparam, é possível inferir que os três tipos de liderança: líder responsável, líder efetivo e líder psicológico, concentrados no mesmo indivíduo tende a posicioná-lo favoravelmente para triunfar em sua missão de liderar (BERNE, 2011). Nesse ponto, é possível observar que:

- i) existe congruência entre os conceitos de liderança psicológica (BERNE, 2011) e liderança transformacional (MONTANO, SCHLEU e HÜFFMEIER, 2023);
- ii) há um crescente interesse pelo desenvolvimento de atributos da liderança psicológica, diferente do movimento de décadas anteriores, em que as habilidades hard foram mais valorizadas pelas organizações por um longo período (KRAUSZ, 2018).

A partir do pressuposto que habilidades socioemocionais podem ser aprimoradas por treinamento, a AT se apresenta como uma opção a ser investigada, diante da hipótese de sua eficácia no desenvolvimento de competências de liderança (KRAUSZ, 2012). A AT dispõe de uma série de conceitos inicialmente estabelecidos por Berne que se mostram valiosos no desenvolvimento de liderança, tais como: Estados do Ego, Transações, Posição Existencial, Emoções Autênticas e Disfarces, Carícias, Estruturação do Tempo e Jogos Psicológicos (BERNE, 1961; 1966; 1988).

É possível identificar na literatura, em complemento ao constructo teórico de Berne, contribuições de outros autores de AT para o desenvolvimento de liderança, dentre os quais se destacam:



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil



ANO XXXII 2023

- i. Claude Steiner: relaciona o poder pessoal para influenciar pessoas com a Educação Emocional; apresenta às Fontes de poder pessoal: equilíbrio, paixão, controle, amor, comunicação, informação e transcendência (STEINER, 2019); e ressalta a importância do Reconhecimento para a motivação humana, em seu postulado das Leis de abundâncias de Carícias (STEINER, 2005).
- ii. Taibi Kahler e Hedges Capers: apresentam a teoria do Miniscript e os cinco Compulsores (KAHLER e CAPERS, 1974), com linguagem que facilita a compreensão sobre condutas não-Ok, que afetam a capacidade de exercer influência positiva.
- iii. John Dusay: apresenta o Egograma como um instrumento prático, que possibilita ampliar o conhecimento sobre si e sobre liderados (DUSAY, 1972).
- iv. Jacqui Schiff: apresenta o conceito de Simbiose e seus mecanismos (SCHIFF, 1971), que, anos depois, foi analisado sobre suas implicações em relacionamentos disfuncionais em organizações, no que Holdeman (1989) denominou de Cadeia Simbiótica. O estudo de Schiff recebeu também a contribuição de Macefield e Mellor (2006), que criaram a Matriz de Conscientização da Desqualificação e a Trilha de Ações de Conscientização, ferramentas para aplicação em ambientes nos quais a realização de tarefas é o principal objetivo.
- v. Stephen Karpman: apresenta a análise dos Papéis do Triângulo Dramático (Perseguidor, Salvador e Vítima) (KARPMAN, 2005), que facilita a compreensão sobre padrões relacionais improdutivos.
- vi. Rosa Krausz: apresenta o conceito de Script organizacional, descrevendo ideologias sobre o trabalho, tempo, pessoas e dinheiro, que compõem a cultura e influenciam no clima organizacional (KRAUSZ, 1993).
- vii. Muriel James: classifica sete estilos de liderança, e os define com base em aspectos de Oqueidade e não-Oqueidade (JAMES, 1977).

Do mesmo modo, também valiosos, são os conceitos originados a partir dos estudos de Berne sobre Dinâmica das Organizações e dos Grupos, em que se destacam Liderança, Imago grupal e Forças do grupo (BERNE, 2011).



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

RESULTADOS

Com os achados da revisão de literatura foi possível elaborar uma lista contendo dezoito competências essenciais de liderança (Quadro 1).

Quadro 1: Competências essenciais de liderança

1. Visão empreendedora: capacidade de reconhecer ameaças atuais e futuras e aproveitar oportunidades que repercutem na competitividade e efetividade do negócio (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).
2. Tomada de riscos: capacidade de correr riscos diante de incertezas, buscando mensurá-los e identificar meios adequados de lidar com impactos de eventuais decisões que conduziram a insucesso (JOENSUU-SALO et al., 2021; WIKLUND e SHEPHERD, 2005).
3. Motivação: capacidade de se auto motivar e estimular a motivação de liderados, reconhecendo-os através de reforços e trocas visando alcançar metas específicas e/ou desempenhos desejados (RENKO et al., 2013; AARONS, 2006).
4. Resiliência: capacidade de persistir com tenacidade em momentos desafiadores, demonstrando adaptação e flexibilidade (RENKO et al., 2013; DUHIGG, 2021).
5. Comunicação: capacidade de praticar a escuta ativa, negociar e transmitir idéias de maneira efetiva, utilizando-se de procedimentos formais, informais e recursos tecnológicos (WART et al., 2019).
6. Delegação: capacidade de compartilhar o poder na organização e atribuir adequadamente objetivos e tarefas aos liderados de modo que disponham de informações e recursos necessários para tomada de decisão e alcançar seus objetivos (KRAUSZ, 1997).
7. Inspiração transformadora: capacidade de conseguir o comprometimento de outros, inspirando-lhes confiança e dando sentido a seu trabalho visando crescimento e superação de desafios (AVOLIO E BASS, 2004).
8. Trabalho em equipe: capacidade de construir e desenvolver equipes, e fomentar um ambiente de colaboração e confiança entre os membros (WART et al., 2019; EDMONDSON, 2012).
9. Proatividade: capacidade de iniciar e impulsionar mudanças necessárias com energia e autonomia pessoal (JOENSUU-SALO et al., 2021; WIKLUND e SHEPHERD, 2005).
10. Inovação: capacidade de gerar propostas criativas e soluções inovadoras diante de problemas e estimular a criatividade de seus liderados (JOENSUU-SALO et al., 2021; CHRISTENSEN, 2018).
11. Aprendizado contínuo: capacidade de mudar os próprios comportamentos para fortalecer os pontos fortes e atuar sobre oportunidades de desenvolvimento, e servir de exemplo, encorajando e apoiando o desenvolvimento de liderados (JUNG e SOSIK, 2002; DWECK, 2017).
12. Inteligência emocional: capacidade de tomar consciência de suas emoções e usá-las adequadamente, regulando-as diante de situações de tensão e atuando de modo empático (GOLEMAN, 1996; STEINER, 2003).



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

13. Equilíbrio: capacidade de agir com atenção focalizada para alcançar seus objetivos, sem se deixar levar por obediência excessiva ou teimosia (STEINER, 2019).
14. Confiabilidade: capacidade de comportar-se de modo coerente e confiável (WART et al., 2019).
15. Solução de problemas: capacidade de acessar o pensamento crítico para entender causas, desenvolver e avaliar alternativas realistas e elaborar planos de ação efetivos com base em evidências (PAUL e ELDER, 2006; DAVENPORT, 2007).
16. Pensamento sistêmico: capacidade de conhecer a organização mais além dos limites da própria função e compreender a inter relação entre as distintas unidades, com visão estratégica (SENGE, 2018).
17. Consciência ética: capacidade de comportar-se de maneira ética diante das situações e oportunidades que surgem levando em consideração a responsabilidade social (VELASQUEZ, 2002).
18. Orientação para resultados: capacidade de priorizar projetos e objetivos, utilizar recursos de modo idôneo e eficaz, programar atividades e alcançar os resultados desejados (DRUCKER, 2012)

Tomando como base os achados da pesquisa, considera-se que a AT, com suas características de facilitar o autoconhecimento, estimular mudanças pessoais e aprimorar relações interpessoais, tem o potencial para, em graus diferentes, apoiar o desenvolvimento de todas as competências de liderança listadas no Quadro 1. O desenvolvimento da competência “comunicação” fica evidenciado no posicionamento da AT como uma teoria do comportamento interpessoal (WOOLANS e BROWN, 1979), primordialmente relacionado à aplicação dos conceitos de Estados do Ego e Transações.

As competências “pensamento sistêmico”, “solução de problemas” e “orientação para resultados” têm potencial de serem estimuladas com a maior ativação do circuito positivo do Adulto do líder (KRAUSZ, 2012), que, nessa condição, pode ampliar o foco em planejamento e ações direcionadas para alcançar objetivos e metas.

A ampliação dos componentes da Autonomia: Consciência, Espontaneidade e Intimidade (BERNE, 1988) têm potencial de estimular o desenvolvimento das competências “confiabilidade” e “consciência ética”, capacidades que facilitam a atuação do líder em consonância com a ética de um Sistema Organizacional Parental




REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXII 2023

adequado as demandas atuais da sociedade (KOUWENHOVEN, 2018), como exemplo, em aspectos relacionados à diversidade e sustentabilidade.

A assimilação do princípio de Oqueidade nas relações interpessoais (KRAUSZ, 2012), dos conceitos de Educação Emocional (STEINER, 2019) e da prática das “Leis de abundância de Carícias” (STEINER, 2005), sugere a ampliação das competências “trabalho em equipe”, “equilíbrio” e “inteligência emocional” do líder, que, o capacita a: estimular a autoconfiança dos liderados; criar espaço para trocas genuínas; e conduzir a equipe para atuar mais em Atividade do que processando questões conflituosas da vida grupal (BERNE, 2011).

DISCUSSÃO

As transformações tecnológicas e sociais nas últimas décadas trazem novos desafios organizacionais (PHILIP e AGUILAR, 2022) e propostas de atualização do conceito de liderança, assim como novas competências requeridas para o líder (AVOLIO, KAHAI e DODGE, 2000). Nesse contexto, a AT como uma filosofia humanista e com instrumentos de mudança pessoal (WOOLANS e BROWN, 1979) que visam ampliar o autoconhecimento e aprimorar *softskills* se posiciona como uma teoria para organizações do século XXI (KRAUSZ, 2018), aplicável no desenvolvimento de competências de liderança (KRAUSZ, 2012).

O comportamento do líder, o respectivo impacto na equipe e a importância de seu exemplo na formação de novos líderes, pode ser comparado ao descrito por Berne sobre a influência das figuras parentais na formação da personalidade de uma criança, quando se refere ao Pai Influenciador e ao Pai Ativo (BERNE, 1988). Na prática profissional do autor, em facilitação de treinamento de liderança, é comum receber *feedbacks* dos participantes sobre a satisfação em conhecer a AT, e, como uma espécie de bônus, aplicar o aprendizado em outros planos relacionais, como em relacionamentos com filhos, cônjuges e pais.

CONSIDERAÇÕES



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

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

ANO XXXII 2023

Considera-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado ao identificar competências de liderança para a era digital, e, realizada uma análise do potencial de impacto de aplicação da AT sobre o desenvolvimento delas. Como oportunidade de expansão do estudo, sugere-se a realização de pesquisa de campo complementar em organizações que aplicaram a AT no desenvolvimento de líderes, para confirmar ou não os achados da pesquisa teórica. Esse fato se caracteriza com uma limitação do estudo.

RELEVÂNCIA SOCIAL

Considera-se que o presente estudo contribui para a expansão do campo da gestão, em especial no desenvolvimento de *softskills* de líderes, essencial para a atualização de padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos nas organizações, visando acompanhar as transformações tecnológicas e sociais contemporâneas.

Cláudio Reis

Engenheiro Mecânico com experiência em gestão de equipes. Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda. MBA em Gestão de Projetos pela FGV. Analista Transacional Organizacional e Membro Didata em Formação da UNAT-Brasil. Formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG. Coordenador de treinamento do Instituto Pharos de Desenvolvimento Humano e Tecnológico. Contato: claudioreis.id@gmail.com

REFERÊNCIAS

AARONS, G. Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. National Institute of Health, 2006.

AVOLIO, Bruce J. Examining leadership and organizational behavior across the boundaries of science. 2014.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA, 2004.



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

AVOLIO, Bruce J.; KAHAI, Surinder; DODGE, George E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, v. 11, n. 4, p. 615-668, 2000.

BERNE, E. *Análise Transacional em Psicoterapia*. São Paulo, Summus, 1961

_____. *Games People Play*. New York: Grove Press, 1966.

_____. *O que você diz depois de dizer olá*. São Paulo: Nobel, 1988.

_____. *Intuição e Estados do Ego*. UNAT Brasil, 2008.

_____. *Estrutura e Dinâmica das Organizações e dos Grupos*. UNAT Brasil, 2011. CHRISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação*. Leya, 2018.

DAVENPORT, Thomas H. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*
Davenport, Thomas H. and Harris, Jeanne G. (Mar 6, 2007).

DRUCKER, Peter. *Managing for results*. Routledge, 2012.

DWECK, Carol. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Objetiva, 2017.

DUHIGG, C. *O poder do hábito*. Rio e Janeiro: Objetiva, 2021.

EDMONDSON, Amy C. *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons, 2012.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. São Paulo: Saraiva, 1996.

HOLDEMAN, Q. The symbiotic chain. *Transactional Analysis Journal*, v. 19, 1989.

JAMES, Muriel. *The OK boss*. Bantam Books, 1977.

JOENSUU-SALO, S.; PENTOLNEN, K.; HAMALAINEN, M.; OIKKONEN, E.;
RAAPPANA, A. Entrepreneurial teachers do make a difference – Or do they?
Industry and Higher Education, p. 536 a 546, 2021.

JUNG, Dong I.; SOSIK, John J. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, v. 33, n. 3, p. 313-336, 2002.



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

KAHLER, T. e CAPERS, H. O Miniscript. Publicado em: Prêmios Eric Berne, UNAT-BRASIL, 2005.

KARPMAN, S. Contos de fadas e análise do drama dos Scripts. Prêmios Eric Berne, UNAT- BRASIL, 2005.

KORPIUN, Michael. Relational organizational development. Transactional Analysis Journal, v. 50, n. 3, p. 207-220, 2020.

KOUWENHOVEN, M. Values-Based Leadership and the Organizational Parent System. Transactional Analysis Journal, v. 48, 2018.

KRAUSZ, R. Organizational Scripts. Transactional Analysis Journal, v. 23, 1993.

_____ Eric Berne na visão de alguns de seus discípulos e seguidores. REBAT, Ano VII/VIII, no1, 1997.

_____ Trabalhabilidade. São Paulo: Nobel, 2012.

_____ Análise Transacional organizacional: Um novo olhar. São Paulo: Scortecci, 2018.

LACKÉUS, M. "What is Value?" – A Framework for Analyzing and Facilitating Entrepreneurial Value Creation. In: UNIPED, p. 10–28, 2018.

LE BORTEF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACEFIELD, R. e MELLOR, K. Awareness and Discounting: New Tools for Task/ Option- Oriented Settings. Transactional Analysis Journal, v.36, 2006.

MONTANO, D.; SCHLEU, J; HUFFMEIER, J; A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health. Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 30, 2023.

PHILIP, J; AGUILAR, M. Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. Journal of Education for Business, 2022.



REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962

cientifica@unat.org.br

www.unat.org.br

@unatbrasil

ANO XXXII 2023

PAUL, Richard; ELDER, Linda. Critical thinking: The nature of critical and creative thought. *Journal of Developmental Education*, v. 30, n. 2, p. 34, 2006.

13

RENKO, M; EI TARABISHY, A; CARSRUD, A; e BRANNBACK, M. Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 2013.

SCHLEGEL, L. What is Transactional Analysis? *Transactional Analysis Journal*, v. 28, 1998. SCHIFF, J; SCHIFF, A. Passivity. *Transactional Analysis Journal*, v. 1, 1971.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller, 2018.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226, 2000.

STEINER, C. Scripts revisited. *Transactional Analysis Bulletin*, 1972, 2.2: 83-86.

_____ Transactional analysis in the information age. *Transactional Analysis Journal*, 1997.

_____ Emotional Literacy. *Intelligence with a Heart*, 2003.

_____ A Economia de Carícias. Publicado em: Prêmios Eric Berne, UNAT-BRASIL, 2005.

_____ Educação emocional: o que o amor tem a ver com isso? Publicado em: REBAT, 2019.


VELASQUEZ, Manuel G.; VELAZQUEZ, Manuel. *Business ethics: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

WART, M; ROMAN, A; WANG, X; LIU, C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 2019.




REBAT

Revista Brasileira de Análise Transacional

+55 41 99551-5962 

cientifica@unat.org.br 

www.unat.org.br 

@unatbrasil 

ANO XXXII 2023

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91, 2005.

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