

ANÁLISE TRANSACIONAL: PARA COMPREENDER A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Eric Berne

conceitos

- SOMOS FORMADOS POR TRÊS ESTADOS DO EGO?
- A DINÂMICA DOS ESTADOS DO EGO FORMAM NOSSA PERSONALIDADE.
- OS EE FORMAM UM CONJUNTO QUE DETERMINA NOSSOS PENSAMENTOS, SENTIMENTOS E CONDUTAS



NOSSA PERSONALIDADE



P Pai



A Adulto



C Criança

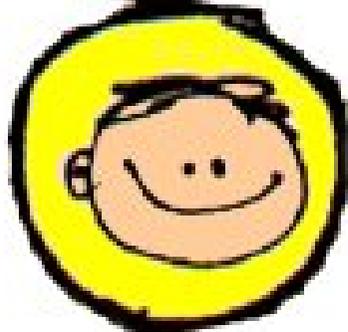
ESTRUTURA DA PERSONALIDADE



Conceito aprendido de vida
O que devo fazer



Conceito raciocinado de vida
O que convém fazer



Conceito sentido de vida
O que quero fazer

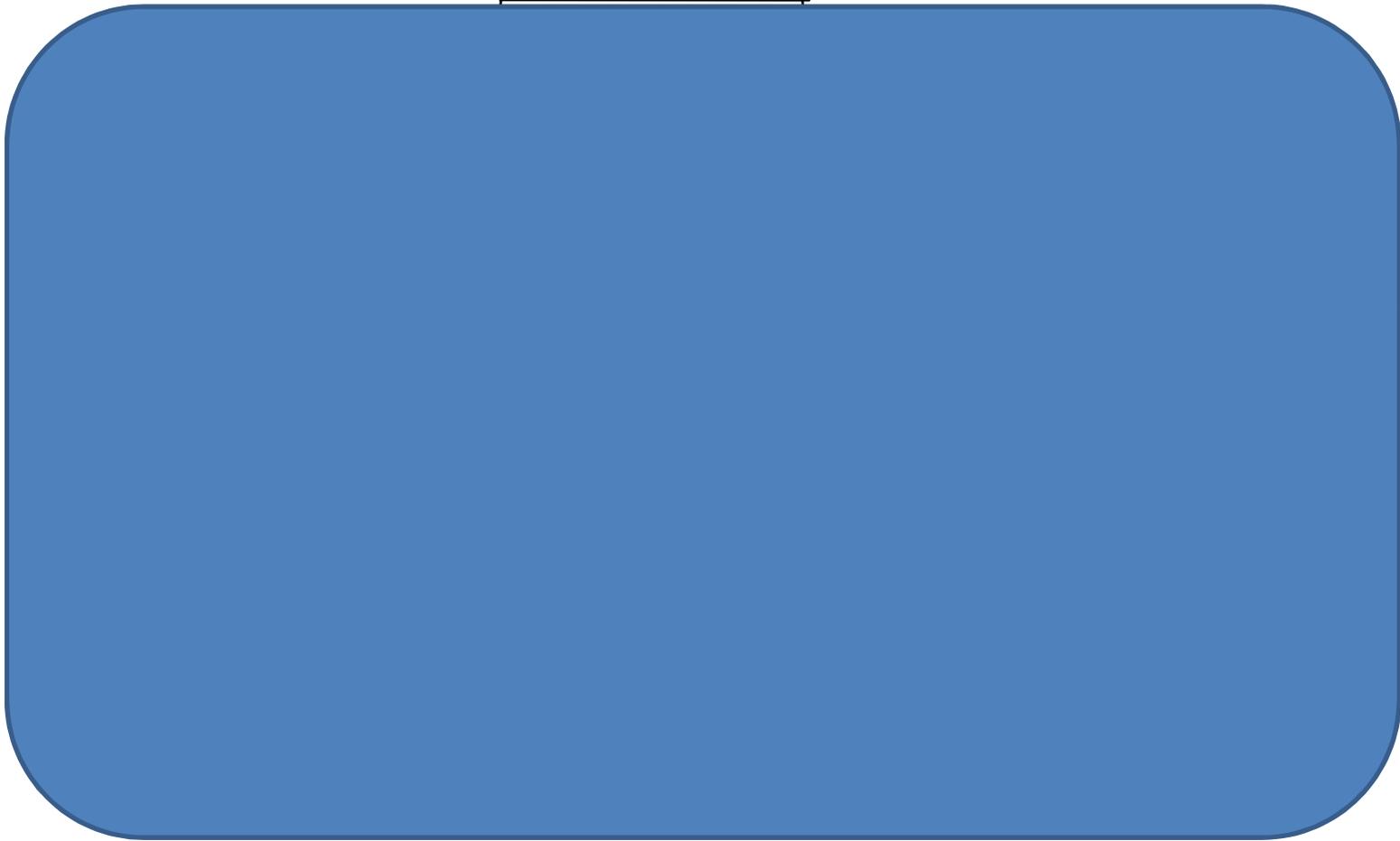
PC (-)

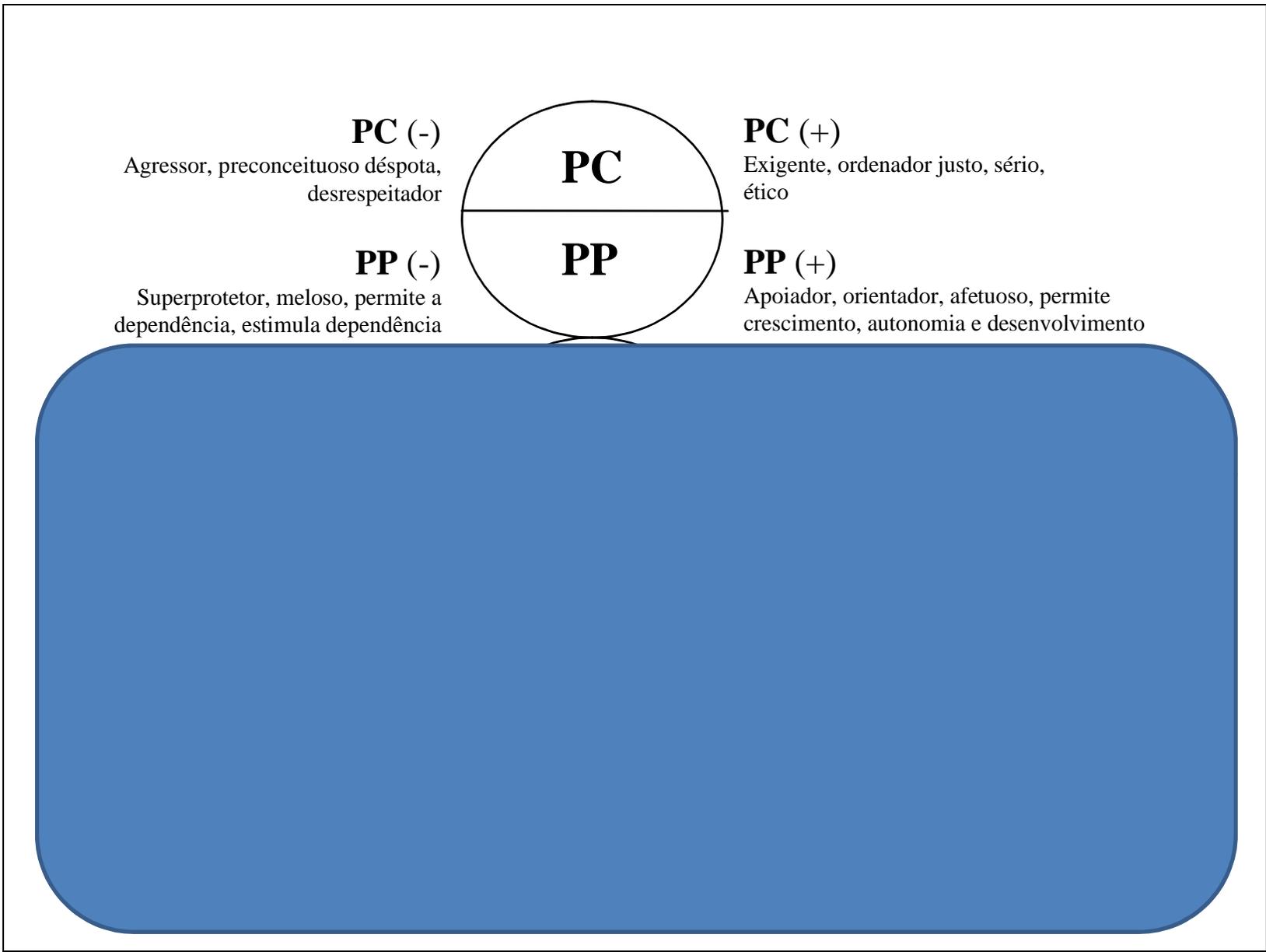
Agressor, preconceituoso déspota,
desrespeitador

PC

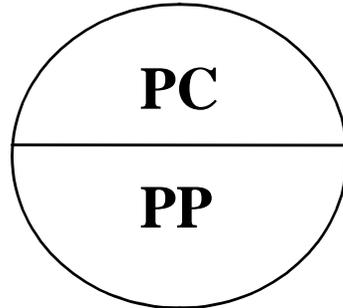
PC (+)

Exigente, ordenador justo, sério,
ético





PC (-)
Agressor, preconceituoso déspota,
desrespeitador

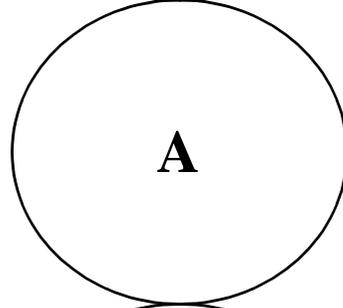


PC (+)
Exigente, ordenador justo, sério,
ético

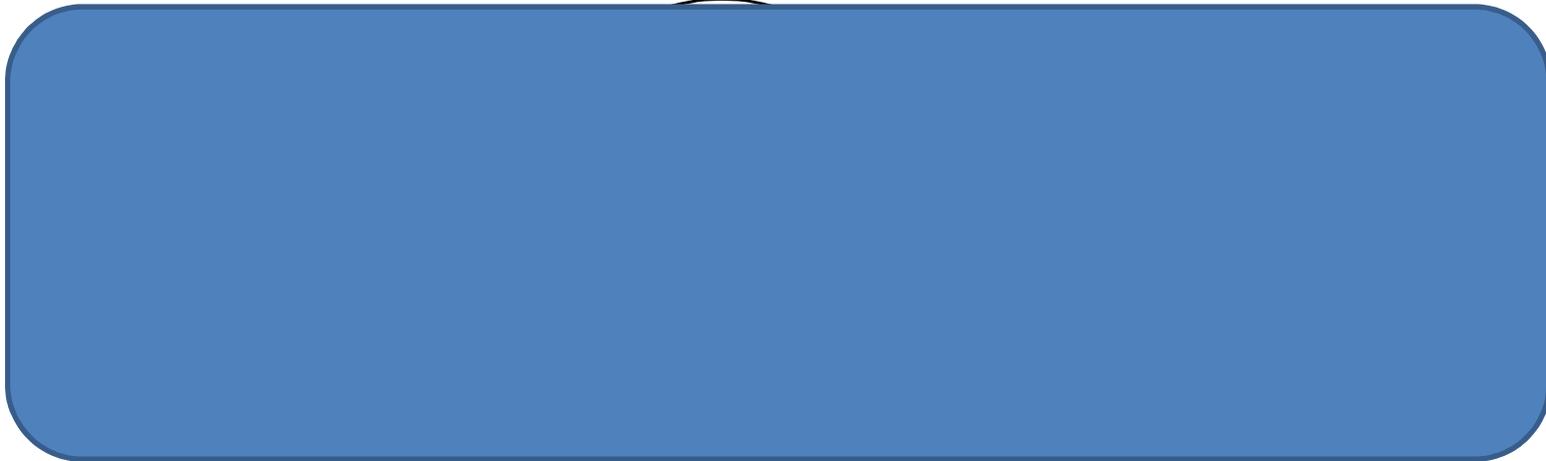
PP (-)
Superprotetor, meloso, permite a
dependência, estimula dependência

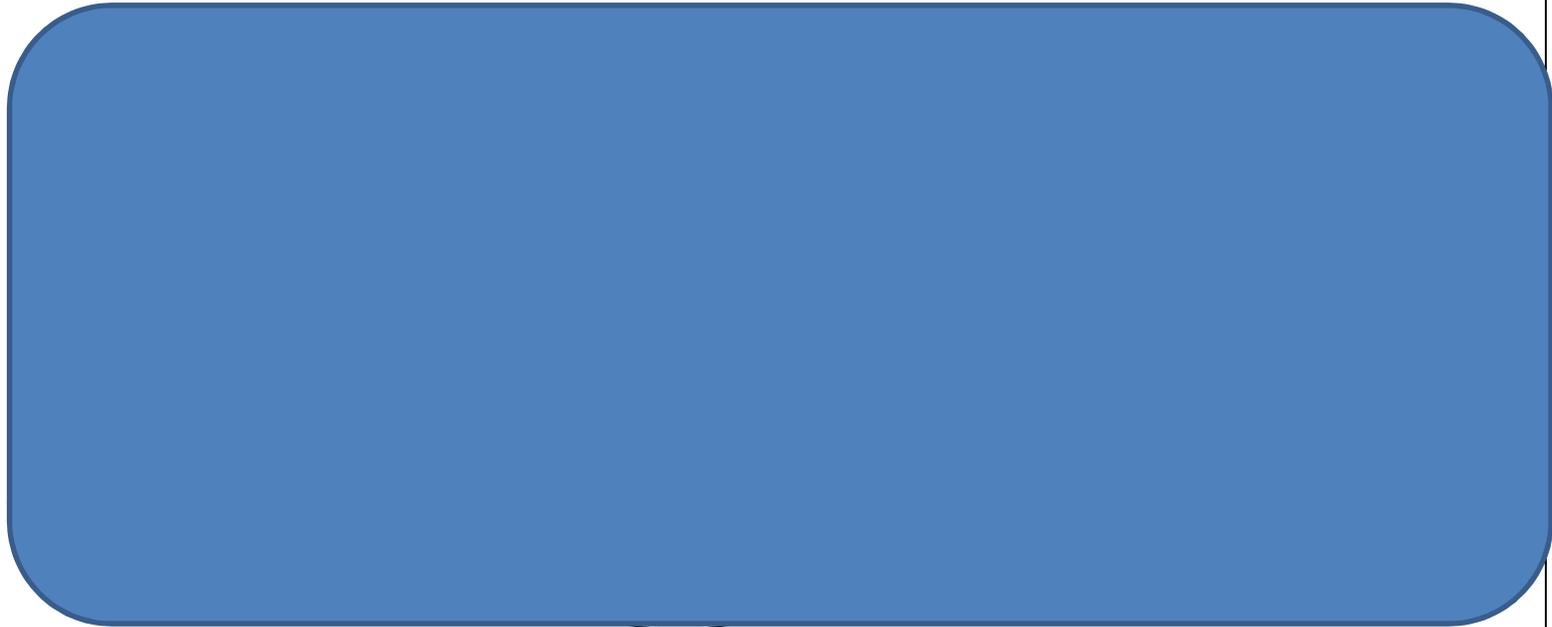
PP (+)
Apoiador, orientador, afetuoso, permite
crescimento, autonomia e desenvolvimento

A (-)
Desligado ou contaminado

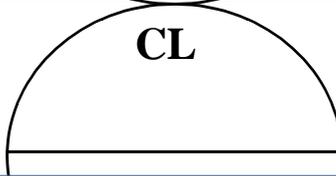


A (+)
Objetivo, responsável, autônomo,
processador de dados da realidade
interna e externa, conclui, pondera





CL (-)
Egoísta, cruel, grosseira, exige satisfação imediata das suas necessidades.



CL

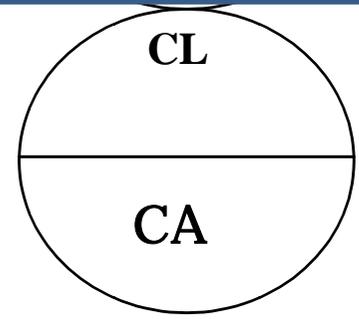
CL (+)
Alegre, afetuosa, curiosa, criativa, sente as emoções autênticas





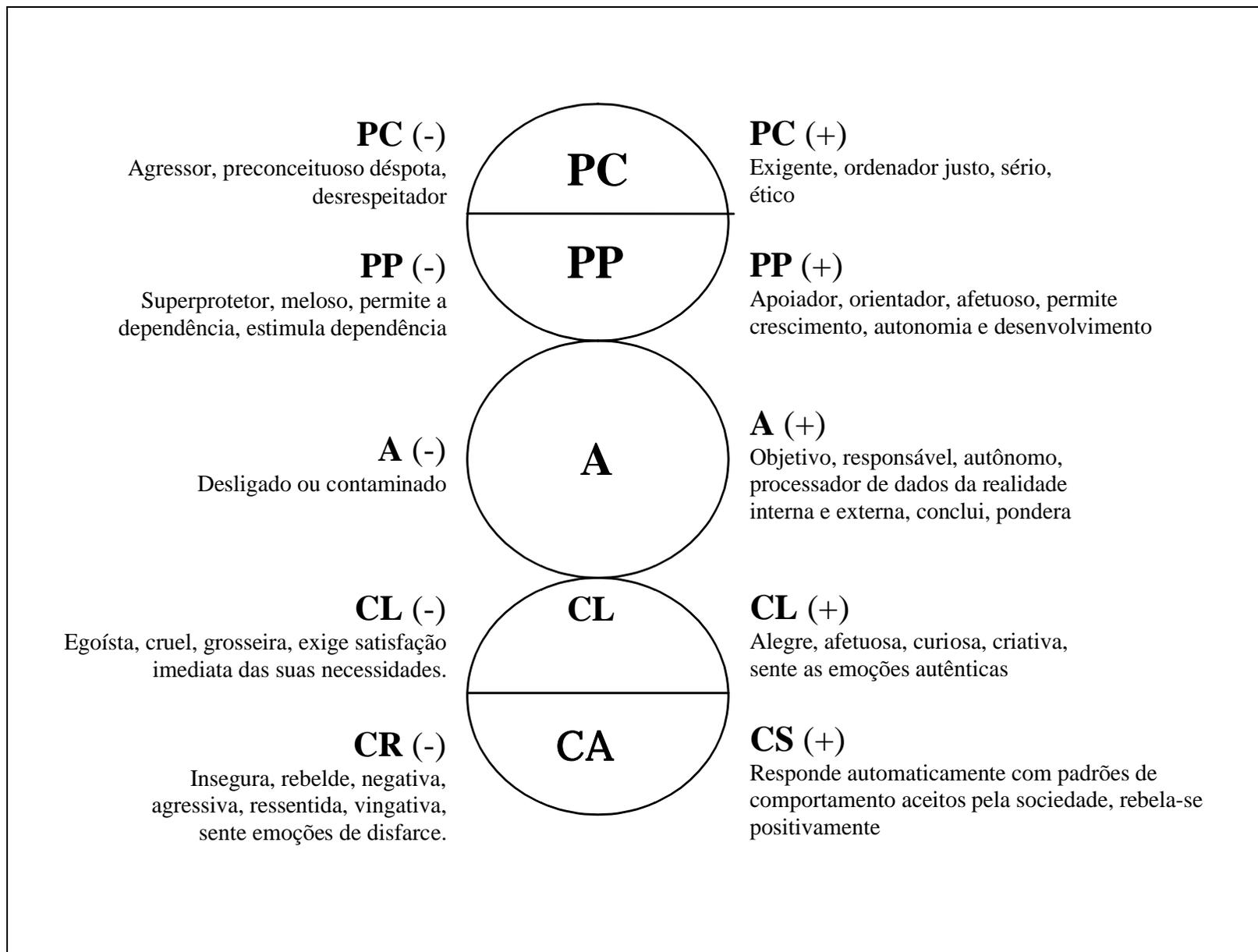
CL (-)
Egoísta, cruel, grosseira, exige satisfação imediata das suas necessidades.

CR (-)
Insegura, rebelde, negativa, agressiva, ressentida, vingativa, sente emoções de disfarce.



CL (+)
Alegre, afetuosa, curiosa, criativa, sente as emoções autênticas

CS (+)
Responde automaticamente com padrões de comportamento aceitos pela sociedade, rebela-se positivamente

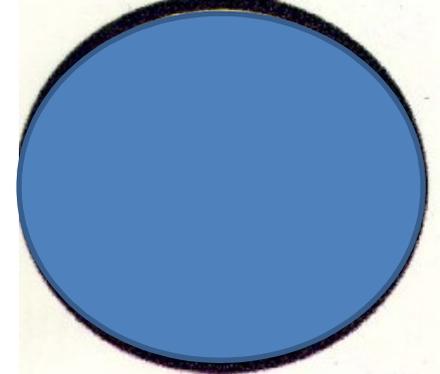
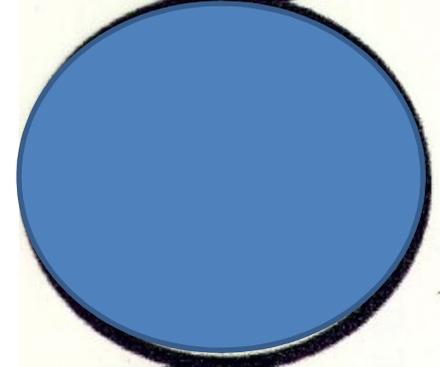


Pai Crítico

Este relatório está uma droga.
Você nunca faz nada direito.
Você está muito atrasado.

Pai Protetor

Parabéns pela sua participação no
treinamento.
Gostei de ver, continue assim.
Cuidado, você precisa estar mais
preparado.



Estado de Ego ADULTO

É um conceito de vida **raciocinado**.

Quero que você refaça o relatório.
Por favor, não chegue atrasado.
Você errou, o que aconteceu?



Estado de Ego CRIANÇA

É um conceito **sentido** de vida.

Criança Livre

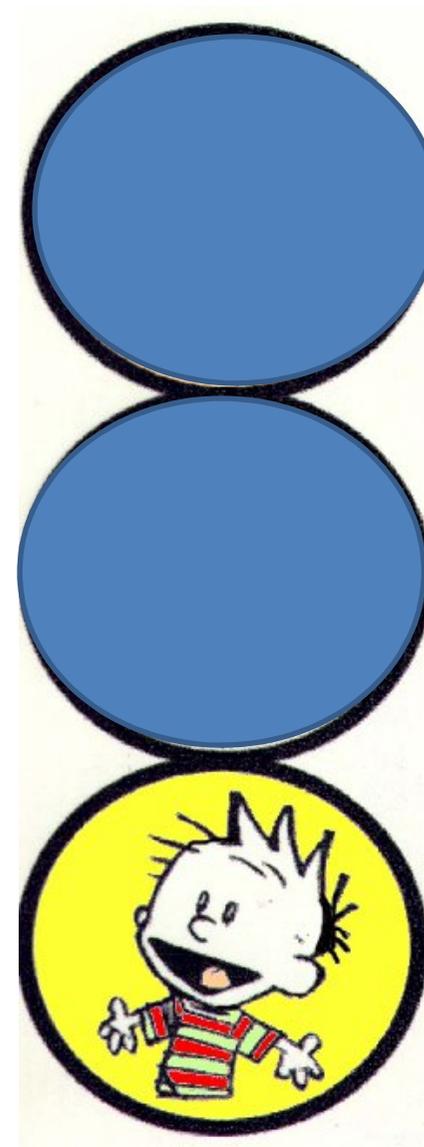
Eu quero isso agora.
Que bom, eu também vou.
Posso dar uma idéia?
Ah!deixa isso para lá.

Criança Submissa

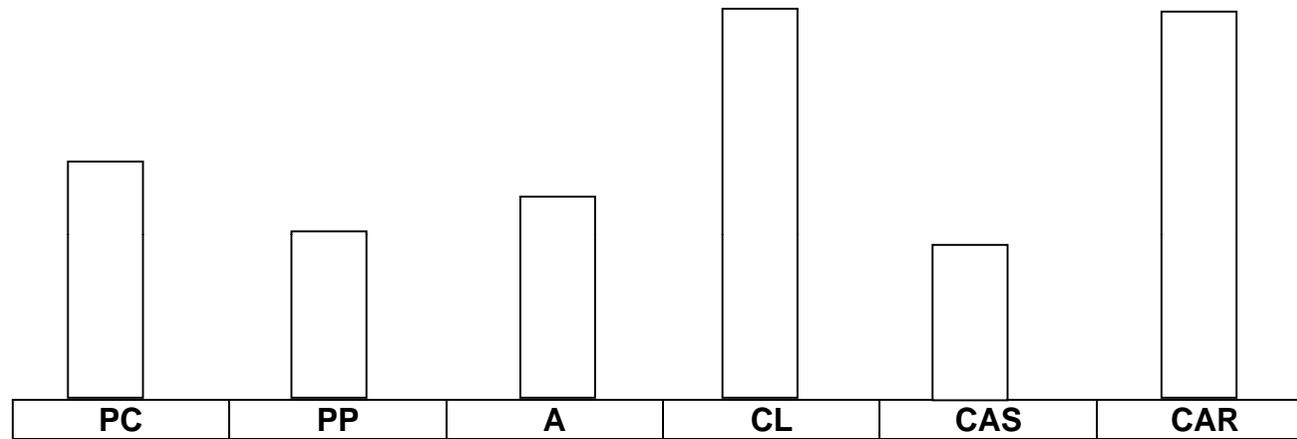
Se você não quiser, eu não irei.
Tenho que cumprir com as regras para não ser demitido.
Qualquer coisa que você escolher para mim está bom.

Criança Rebelde

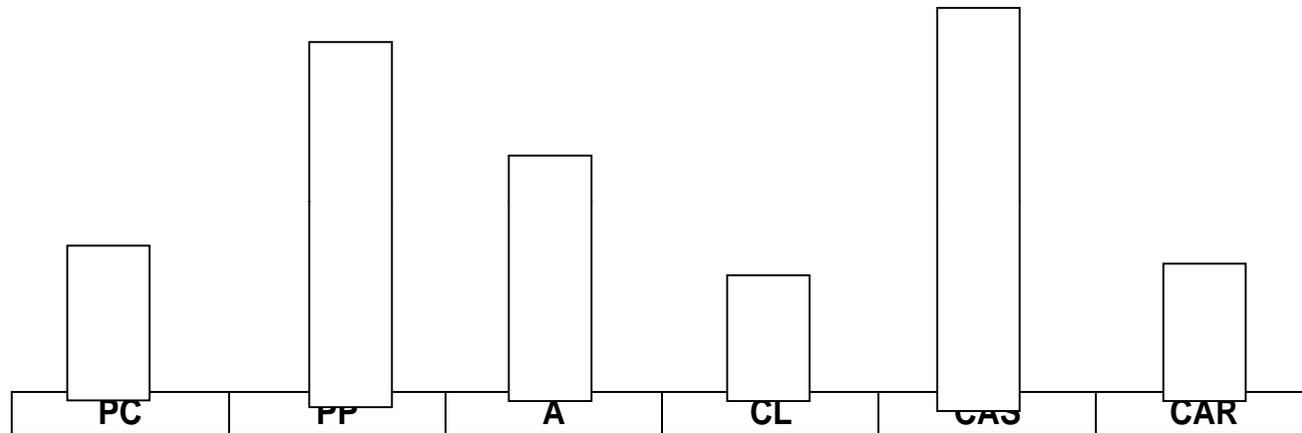
Faço as coisas do meu jeito porque detesto ser igual a todos.
Atrasei mesmo, e daí?
Repita isso se tiver coragem.



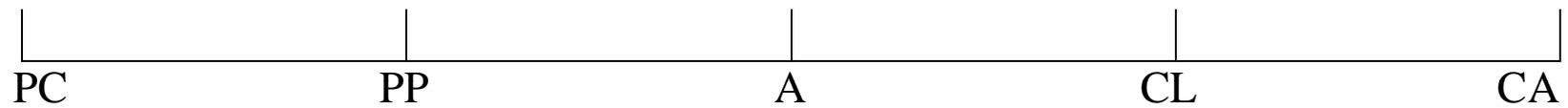
Exemplo de uma pessoa bastante criativa ,espontânea e independente:



Exemplo de uma pessoa superprotetora, que valoriza o cumprimento das regras:



1. Baseado nas informações que teve, na observação de seu comportamento e na sua intuição, faça seu auto-retrato através do *egograma*:



2.Você tem um Estado do Ego preferido? Por que?

3.Seu retrato muda em situações diferentes, como no trabalho, em casa, numa festa?

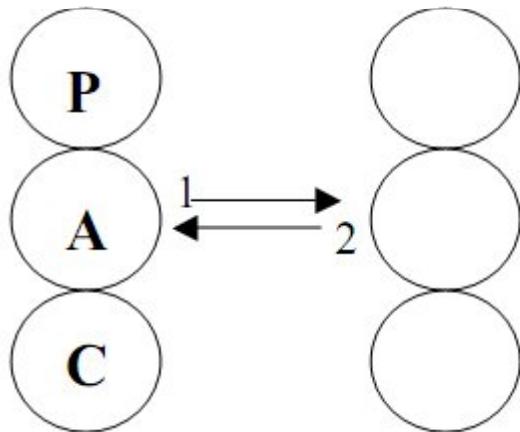
4.Ele muda especialmente com certas pessoas, como chefe, um colegas, pais, namorado / namorada, etc. Com quem ? Por que ?

TRANSAÇÃO é a unidade de comunicação que envolve um estímulo e uma resposta. Temos três tipos diferentes de transações:

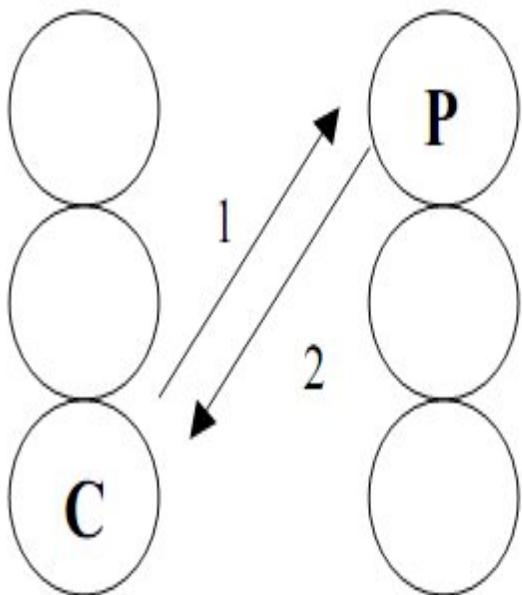
- I. Transações complementares
- II. Transações cruzadas
- III. Transações ulteriores: Simples ou Duplex

Tipo I: Transações complementares

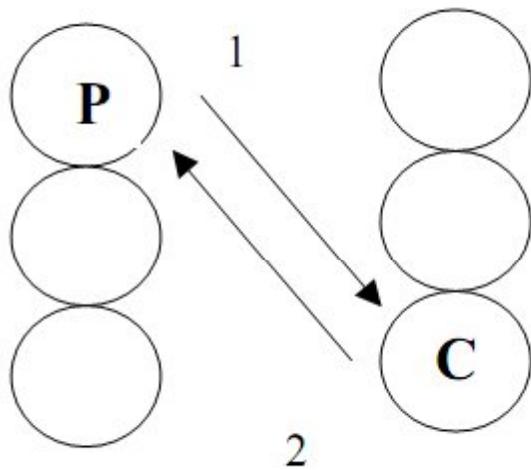
Ocorrem quando a mensagem enviada por um Estado do Ego obtém a resposta do Estado do Ego ativado da outra pessoa. Nas Transações complementares, as linhas de comunicação representadas pelos vetores são sempre paralelas.



1. Você leu o meu relatório?
2. Sim, li. Convém discutirmos alguns tópicos.



1. Você leu meu relatório?
(Da Criança para o Pai. Pergunta com ar preocupado e tom de voz titubeante)
2. Não se preocupe tanto assim. Eu já li e corrigi algumas coisas.
(Do Pai para a Criança. Responde com ar complacente)



1. Você já leu meu relatório?

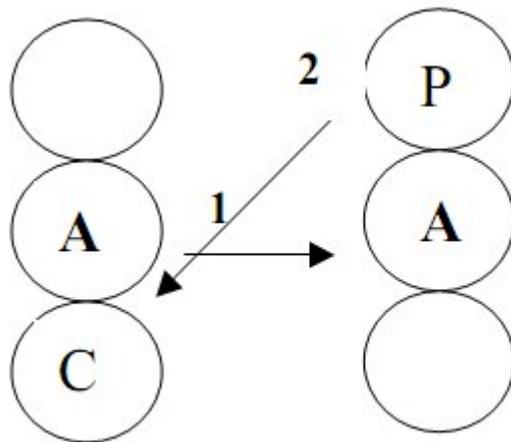
(Do Pai para a Criança. Com tom crítico)

2. Li, sim, e se pudesse, gostaria de dizer algumas coisas.

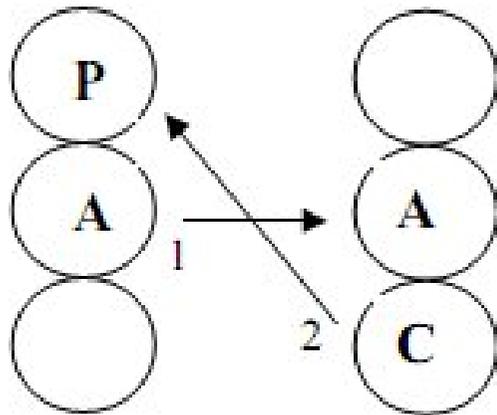
(Da Criança para o Pai. Com tom titubeante)

Tipo II: Transações cruzadas:

Ocorrem quando a resposta a um estímulo vem de um Estado do Ego inesperado, provocando graficamente um cruzamento nos vetores transacionais.

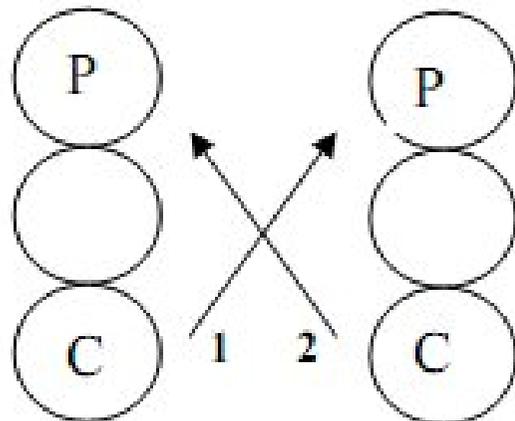


1. Você leu meu relatório?
2. Perguntando de novo?!
Você é muito insistente mesmo.



1. Você leu meu relatório?

2. Ih! Esqueci!



1. Será que o relatório está bom?

2. Sei lá. Não "tô" a fim de ler!

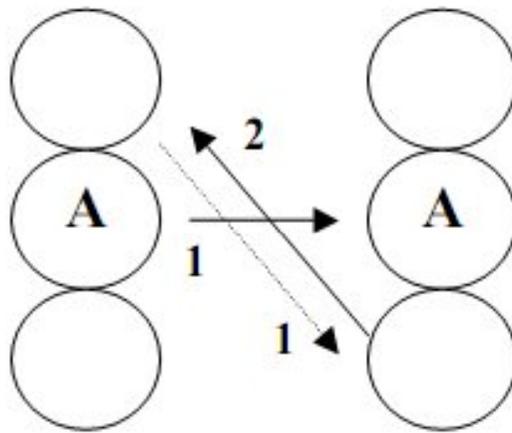
Tipo III: Transações ulteriores

Ocorrem quando existe uma mensagem oculta na Transação. Assim, o estímulo e/ou a resposta envolvem mais de um Estado do Ego, o que implica dupla mensagem.

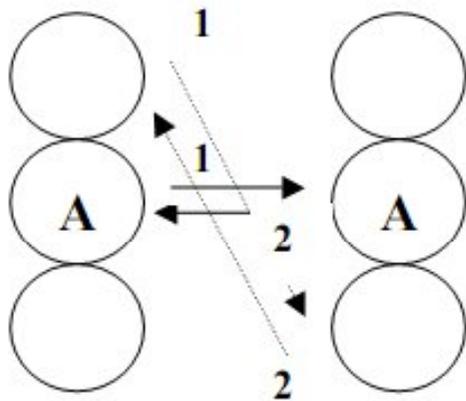
Neste tipo de Transação existem sempre duas Transações acontecendo concomitantemente:

- Uma Transação é verbal ou social (será apresentada pelo vetor de linha contínua), que é uma Transação aparentemente plausível, mas que encobre uma outra Transação.
- Uma Transação não verbal, ou psicológica (será representada pelo vetor de linha pontilhada), e contém uma mensagem oculta que é percebida pelos interlocutores.

A mensagem verbal, embora explícita, não tem a força da mensagem não verbal, que se dá em nível psicológico e é sempre mais potente e, normalmente, comanda o sentido da conversa.



Transação Ulterior Simples	
<p>Nível Social (vetor com linha contínua)</p> <p>1. Você leu meu relatório? 2. Vou ler de novo, não consegui ler com a atenção que precisava.</p>	<p>Nível Psicológico (vetor com linha pontilhada)</p> <p>1. Você é incompetente</p>



Transação Ulterior Duplex	
<p>Nível Social (vetor com linha contínua)</p> <p>1. Você leu meu relatório? 2. Lerei amanhã.</p>	<p>Nível Psicológico (vetor com linha pontilhada)</p> <p>1. Você é incompetente. 2. Não sei se consigo entender.</p>

“OKEIDADE”

1. Eu estou OK – Você está OK (graficamente simbolizada com o sinal +/+):

É a única posição saudável. Traduz-se por pessoas capazes de reconhecer suas qualidades e suas limitações, capazes de aprender constantemente com acertos e erros e de equacionar seus próprios problemas. Têm uma visão realista e estabelecem relações saudáveis e construtivas. Pessoas nesta posição existencial **não fazem “Jogos Psicológicos”**, considerando que Jogos são sempre negativos e causam maus sentimentos e pensamentos.

“OKEIDADE”

2. Eu estou OK – Você não está OK (graficamente simbolizada com o sinal +/-):

Conhecida como posição projetiva pela tendência de atribuir aos outros a responsabilidade pelos próprios erros, omissões ou insucessos. É basicamente uma posição em que a pessoa se defende de sentir-se Não OK. Sua filosofia de vida está calcada no princípio de que “os fins justificam os meios”. Buscam ocupar posição de comando, de controle e de poder. Tendem a extrapolar os limites através de privilégios, de nepotismo ou de alianças de interesse pessoal. Pode ser uma posição existencial adotada por líderes que se sentem de alguma maneira menos OK que seus liderados, ou por estes dominarem áreas que ele desconhece, ou por alguma expertise especial, ou ainda por choque de gerações (observado em líderes da geração boomers que lideram X, ou X que lideram geração Y). **Podem entrar em Jogos nos papéis de Perseguidor ou Salvador.**

“OKEIDADE”

3. Eu não estou OK – Você está OK (graficamente simbolizada com o sinal -/+):

Também chamada de posição introjetiva. Há, nesta posição, a tendência de atribuir a si incapacidades que justifiquem o fato de não ter suas necessidades e expectativas atendidas.

Comumente nesta posição as pessoas experimentam uma sensação de incapacidade, de insegurança e de falta de poder pessoal. Dificilmente pessoas com estas posições existenciais chegam à posição de liderança por construção própria; podem, no entanto, estar nestas posições por circunstâncias, como, por exemplo, ser sucessor em uma empresa familiar.

Tenderá a ter uma liderança frouxa, com pouca sustentação e pode entrar em **Jogos Psicológicos no papel de Vítima**.

“OKEIDADE”

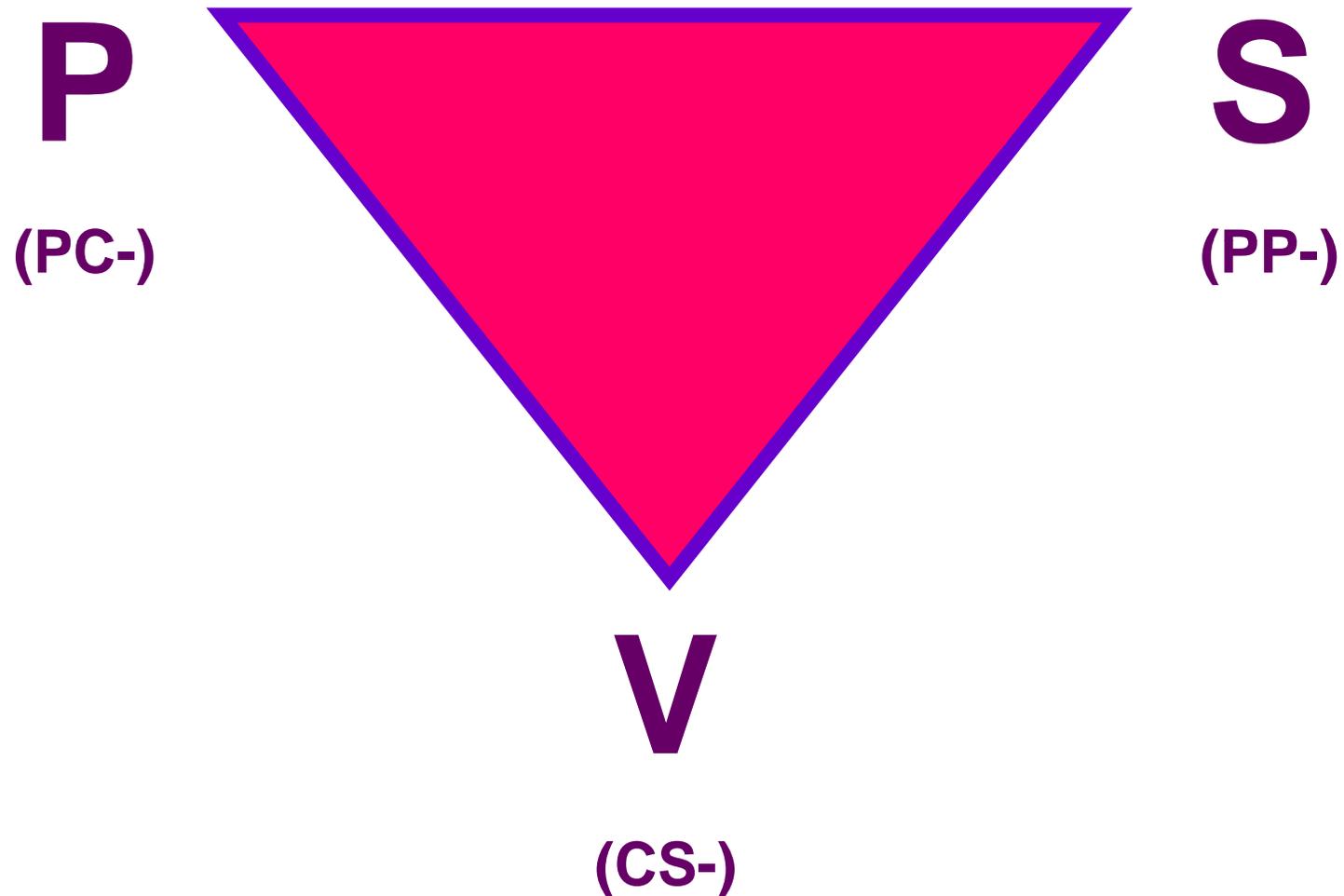
4. Eu não estou OK – Você não está OK (graficamente simbolizada com o sinal -/-):

Considerada uma posição negativista. A pessoa nesta posição demonstra pessimismo, falta de interesse por si e pelos outros. Indica certo estado de alienação e de desligamento. É a posição menos adotada, podendo, em seu extremo, significar situação de suicídio ou abandono de sua trajetória de vida, familiar ou profissional.

JOGOS PSICOLÓGICOS

O 'TRIÂNGULO DRAMÁTICO'

de Karpman



As pessoas realizam Jogos Psicológicos obedecendo a regras específicas como em qualquer outro jogo. Porém, nos Jogos Psicológicos não há ganhadores; todos perdem, seu final é sempre negativo. Cada pessoa procura parceiro para seu jogo, e, com frequência, os Jogos são repetitivos; muda-se o ambiente, mas fica-se com a impressão de ter sentido a mesma coisa antes.

Berne propõe que os Jogos obedecem à seguinte fórmula:

Isca → Fraqueza → Resposta → Troca de Papéis → Desfecho Final

Os Jogos têm nomes que normalmente nos indicam seu propósito. Segundo Krausz, no livro *Trabalhabilidade*, os jogos mais observados no ambiente de trabalho são:

- Sim, mas... Comum em pessoas com tendências autocráticas, que tentam desvalorizar pares e subordinados, tentando provar sua superioridade e competência.
- **Veja o que você me fez fazer!** Jogados por pessoas que colecionam ressentimento e buscam culpados para os seus erros.

- **Agora te peguei, seu...** São pessoas que, dentro das empresas, estão sempre atentas aos erros dos outros para recriminá-las. Criam armadilhas ao sonegar parte de informações ou fazer pressão criando situações propícias para alguém errar. Nessa hora entra no papel de Perseguidor, acusando, denunciando e criando situações negativas.

1. Jogos de Perseguidor:

praticados normalmente por pessoas com posição existencial básica +/-, eu sou OK/ você não é OK, ou por pessoas com posição existencial -/-, eu não sou OK/ você não é OK.

são exemplos desses jogos: O meu é melhor que o seu. Agora te peguei. Sim...mas. Briguem vocês. Gritaria.

2. Jogos de Salvador:

posição existencial básica +/-, eu sou OK/ você não é OK.

são exemplos desses jogos: Eu só queria te ajudar. O que você faria sem mim?

3. Jogos de Vitima:

praticados por pessoas que têm posição existencial básica -/+, eu não sou OK/ você é OK, ou por pessoas -/-, eu não sou OK/ você não é OK.

são exemplos: Por que sempre eu? Acuado. Não sou valorizado.

Krausz ainda cita como exemplos de Jogos Psicológicos:

• Gritaria • Tribunais • Se não fosse por você • Você é maravilhoso • O meu é melhor que o seu

SE OS JOGOS SÃO NEGATIVOS, POR QUE AS PESSOAS JOGAM?

Para reforçar antigas decisões da infância (crenças a respeito de si e dos outros)

Para obter atenção, ainda que negativas.

Para reforçar a posição existencial.

Para evitar as situações temidas, tais como: intimidade, sucesso.

Para dar andamento ao script.

O QUE FAZER PARA DESISTIR DOS JOGOS?

Desqualificar a isca.

Não entrar nos papéis do triângulo dramático: P/S/V.

Expor o jogo.

Dar uma resposta inesperada.

Apresentar uma alternativa OK.

Dar atenção positiva.

CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS DOS JOGOS NA EMPRESA:

Aumento de fofocas e panelinhas.

Clima tenso e desagradável.

Jogos de poder.

Processos decisórios lentos.

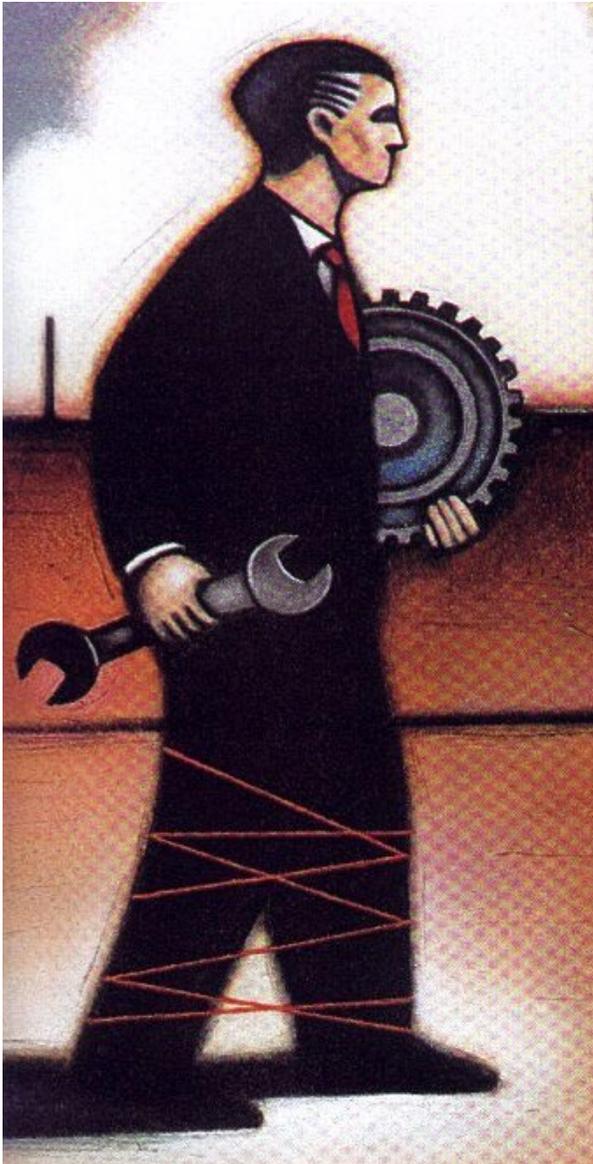
Pouco reconhecimento positivo.

Descomprometimento.

Isolamento das áreas.

Segundo Senge, também citado por Krausz (1999, p. 178), há a necessidade de se combater as chamadas “**doenças da hierarquia**’ através de dois valores fundamentais, **a sinceridade e o mérito**. A primeira é vista como um antídoto para a “**doença da dissimulação**” que domina boa parte do comportamento das pessoas durante reuniões; e a segunda, como antídoto para a tomada de decisões baseada na **política burocrática**, em que o objetivo é progredir mostrando serviço ou manter-se em alguma posição hierárquica elevada.

CONSEQÜÊNCIAS NEGATIVAS DOS JOGOS na empresa



- Aumento de fofocas e panelinhas
- Clima tenso e desagradável
- Jogos de poder
- Processos decisórios lentos
- Pouco reconhecimento positivo
- Descomprometimento
- Isolamento das áreas
- Trabalho em equipe difícil

DINÂMICA DOS PAPÉIS

