

Potência da Análise Transacional nos sistemas da pessoa após a Mentoria Integrativa Relacional

Carolina Schmitz da Silva

Dione de Quadros Teodoro

Goreti Maestri

Leonardo Koslovski Silva

Maria Imaculada Gonçalves de Almeida

Rita Varela

Rubens Correia Filho

Ser feliz está diretamente relacionado à liberdade de poder fazer as próprias escolhas e seguir o caminho que melhor se encaixa com a sua jornada. Ainda que seja difícil enfrentar todos os desafios que vêm junto da decisão pela autenticidade, essa é uma escolha necessária para todos aqueles que desejam viver com mais significado. (Maku de Almeida)

Resumo

O desenvolvimento humano é ação complexa, multidimensional e requer a disponibilidade das pessoas envolvidas e a adoção de métodos que possam facilitar tal jornada. O cerne do caminho da Mentoria Integrativa Relacional é baseado no princípio da participação ativa desde o pensamento e planejamento de todos os intervenientes. Nosso entendimento é que o compartilhamento de informações e responsabilidades traz para o Campo Comum de Convivência do desenvolvimento a fluidez necessária para o estímulo às mudanças atualizadoras. Neste particular a Análise Transacional, enquanto gramática de compreensão e comunicação, se alinha ao propósito de cocriação, facilitando o acesso à compreensão dos fenômenos humanos e à incorporação de novos padrões de comportamento e relacionamento pelos mentorados. O objetivo deste artigo é demonstrar, através de pesquisa aplicada, que o aprendizado dos conceitos da Análise Transacional clássica e contemporânea se mantem na lembrança e prática das pessoas após o encerramento da jornada de desenvolvimento da Mentoria Integrativa Relacional - MIR. O método utilizado para obtenção dos dados analisados foi pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas narrativas. Confirmamos a nossa hipótese do impacto e potência da gramática da

Análise Transacional nos sistemas Pessoal e Profissional, estendido aos sistemas Familiar e Social dos mentorados. Entendemos que essa intervenção, a MIR, aliada aos conceitos da Análise Transacional gerou mudanças sustentadas que favoreceram os Campos Comuns de Convivência funcionais do mentorado.

Palavras-Chave: desenvolvimento; cocriação; impactos; gramática da AT; jornada; mudança.

Abstract

Human development is a complex, multidimensional action and requires the availability of the people involved and the adoption of methods that can facilitate such a journey. The heart of the path of Relational Integrative Mentoring is based on the principle of active participation from the thinking and planning of all stakeholders. Our understanding is that the sharing of information and responsibilities brings to the Common Field of Coexistence of development the fluidity necessary to stimulate updating changes. In this particular, Transactional Analysis, as a grammar of understanding and communication, is aligned with the purpose of co-creation, facilitating access to the understanding of human phenomena and the incorporation of new patterns of behavior and relationship by the mentors. The objective of this article is to demonstrate, through applied research, that the learning of the concepts of classic and contemporary Transactional Analysis remains in the memory and practice of people after the end of the journey of development of Relational Integrative Mentoring - MIR. The method used to obtain the analyzed data was qualitative research, through narrative interviews. We confirm our hypothesis of the impact and power of the Transactional Analysis grammar in the Personal and Professional systems, extended to the Family and Social systems of the mentors. We understand that this intervention, the MIR, combined with the concepts of Transactional Analysis, generated sustained changes that favored the functional fields of Coexistence of the mentee.

Key words: development; co-creation; impacts; TA grammar; journey; change.

A Mentoria Integrativa Relacional (MIR) é uma intervenção humanista de desenvolvimento que acontece durante uma jornada cocriada dentro do campo relacional do mentor e mentorado, com foco na promoção da autonomia do mentorado e na facilitação do seu funcionamento integrado nos sistemas Pessoal, Profissional, Familiar e Social.

Na base teórica da MIR estão os conceitos da Análise Transacional clássica e contemporânea e a jornada de desenvolvimento de cada um dos mentorados é coconstruída e particularizada dentro das necessidades de cada um. O ponto comum entre todos é o conhecimento e o convite à prática dos conceitos da AT.

A potência dos conceitos da AT no desenvolvimento do mentorado ao longo da jornada parecia importante e nós mentores nos perguntávamos o quanto deste conhecimento resistiria ao tempo. Para responder a esta e a outras questões relacionadas a efetividade da MIR fizemos uma pesquisa de campo, registrada na Plataforma Brasil, sob CAAE número 41040120.6.0000.5704, autorizada pelo CEP sob parecer número 4.497.511.

O público respondente da pesquisa compreendeu um universo de 39 pessoas, de cinco empresas diferentes de grande porte¹ e as necessidades identificadas se referiam principalmente aos sistemas Profissional e Pessoal. No momento da coleta de dados os respondentes haviam concluído a MIR em períodos que variavam de 1 a 3 anos. Foram feitas entrevistas individuais, estruturadas, com perguntas abertas e duração aproximada de 45 a 60 minutos cada uma. Os respondentes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e os dados qualitativos para utilização neste artigo foram consolidados e analisados segundo a emergência do conteúdo conceitual da Análise Transacional.

Importante nesse momento relatarmos as características gerais da jornada de desenvolvimento. Grande parte dos pesquisados chegaram até essa intervenção de desenvolvimento por meio de demanda das empresas e as mentorias aconteceram em grupo ou individualmente. O tempo médio de duração das jornadas aqui pesquisadas foi de seis meses, as sessões individuais tinham a duração de uma hora e as sessões em grupo quatro horas com periodicidade dos encontros quinzenal.

A modelagem das jornadas de desenvolvimento foi cocriada com a participação dos mentorados, mentores, gestores e profissionais da área de gestão de pessoas. A

¹ Pela lei atual (Lei 11.638/07), empresas com ativo total do ano anterior superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões já são consideradas de grande porte.

inspiração para o desenvolvimento cocriado foi a obra de Tudor e Summers (2014) na qual eles apresentam a Análise Transaccional cocriativa.

O primeiro passo das jornadas de desenvolvimento foi a construção do Campo Comum de Convivência contratado (Silva *et alii*, 2020) com todos os envolvidos. Importante ressaltar a presença do mentorado em todas as etapas de planejamento do desenvolvimento, inclusive no desenho do escopo inicial da jornada.

Denominamos Campo Comum de Convivência contratado um campo relacional funcional, no qual as pessoas participantes flexibilizam seus respectivos Quadros de Referência. Tal flexibilização permite o esclarecimento de expectativas, necessidades, aspectos a manter e desenvolver, obstáculos a neutralizar. O Campo Comum de Convivência contratado gera no relacionamento entre os participantes do campo a fluidez necessária durante a jornada de desenvolvimento que poderá se estender aos desafios dos diversos sistemas da vida. Para tanto há um primeiro contrato e tempestivas atualizações, além da nutrição contínua de informação, reconhecimento, valorização e validação entre as pessoas participantes do campo.

Para todos os sistemas (Pessoal, Profissional, Familiar e Social) um dos ganhos relevantes do Campo Comum de Convivência contratado, que se dá através da explicitação das realidades intrapessoais, é combater os efeitos danosos dos relacionamentos simbióticos.²

As expectativas iniciais de desenvolvimento foram explicitadas no momento da construção do Campo Comum de Convivência com todos os envolvidos e naquele contratado entre mentor e mentorado.

A especificação das necessidades de desenvolvimento ocorre simultaneamente a partir do compartilhamento dos conteúdos, ou seja, a jornada é cocriada durante a sua concretização.

Associamos a uma árvore as diversas experiências de aprendizado que ocorrem em uma espiral de desenvolvimento. A jornada, assim como a árvore, tem o próprio tempo em cada processo: preparação do solo, semeadura, criação e fortalecimento das raízes, sustentação do tronco, ampliação dos ramos e folhas, frutificação e a perpetuação da árvore através da produção de sementes.

Ao longo da espiral de desenvolvimento do mentorado são várias árvores plantadas, conectadas pelas suas raízes graças a um continuado plantar, sustentar,

²Silva *et alii*. Mentoria Integrativa Relacional Fundamentos e Contratos. Rebat, ANO XXIX, 2020.

expandir, colher e multiplicar. Ao final da jornada o mentorado é orientado a buscar o cuidado necessário para sustentar e apoiar o próprio desenvolvimento e o das pessoas ao seu redor, o que pode responder que a semeadura foi bem sucedida. Este é um processo pautado pela gentileza, a mesma gentileza que uma árvore precisa receber para florescer e dar frutos.

Na árvore do desenvolvimento o solo representa a disposição para o desenvolvimento, o que é identificado nos primeiros contatos com a empresa e com o mentorado ou grupo de mentorados. As primeiras raízes simbolizam o autoconhecimento fundamental, pois a evolução parte do desvelamento de si mesmo, o que permite a tomada de decisão para novos padrões de comportamento e para a experimentação de novas estratégias de relacionamentos nos diferentes sistemas.

Em paralelo estão as raízes que por um lado tem a função de sustentação do processo de desenvolvimento e por outro obter os nutrientes necessários para tanto. Tais nutrientes podem ser simbolizados pelo atendimento das Necessidades Relacionais (Moursund & Erskine, 2004), levando em consideração a informação contínua, tempestiva e os 7 P's [Permissão, Potência, Proteção (Crossman, 1966), Prática, Percepção (Clarke, 1998), Persistência e Paciência (Silva *et alii*, 2020)] para sustentar a jornada de desenvolvimento.

Na raiz principal, que faz a conexão entre a base e o tronco da árvore, está o Campo Comum de Convivência contratado. Este campo criado no momento do Contrato e mantido pela nutrição promovida pelas raízes também foi palco de expansões a partir dos conhecimentos internalizados, contidos no tronco e nos galhos.

O tronco simboliza a comunicação e a gestão dos relacionamentos que são variáveis determinantes no sustento da jornada de desenvolvimento e no trânsito pleno das pessoas pelos seus diversos sistemas. Compreender estes dois fenômenos, sua origem, impactos e possibilidades de manejo é alicerce para os desdobramentos nas demais áreas de desenvolvimento representadas nos galhos da árvore.

Nossa proposta é que o processo seja uma semeadura de desenvolvimento que gere raízes e sustente a árvore para que futuramente ela gere sementes. Entendemos como semente uma pessoa que, fortalecida pelo desenvolvimento, possa orientar e apoiar o desenvolvimento de outras pessoas. Ao longo de todo o processo aqueles que convivem com os mentorados nos seus diversos sistemas e papéis podem se nutrir do seu desenvolvimento, assim como uma árvore pode oferecer a generosidade da sua sombra para acolher quem passa. Quando a árvore já está forte o suficiente para se manter é o momento do mentor sair de cena.

Detalhamento da Jornada de Desenvolvimento

Na aplicação da MIR a ordem dos conteúdos indica uma sequência hierárquica (taxonomia)³ que possibilita a compreensão dos temas mais complexos a partir dos temas básicos. Com base nesta premissa percebemos, no contexto da pesquisa, que as pessoas mergulharam em temas mais delicados tão profundamente quanto ocorreu o relacionamento de intimidade com o mentor e quanto o autoconhecimento provocado pelos temas iniciais foi assimilado.

Apresentamos os temas desenvolvidos dentro de uma colmeia e a escolha desse símbolo não é um mero acaso. Deve-se aos favos interconectados, o que no caso da MIR diz respeito à interconexão dos passos da jornada.

Na colmeia constante do diagrama 1.1 estão os temas que fizeram parte da jornada dos pesquisados, muitas vezes de forma recorrente e em níveis diferentes de acordo com a necessidade de aprofundamento de cada um ou do grupo.

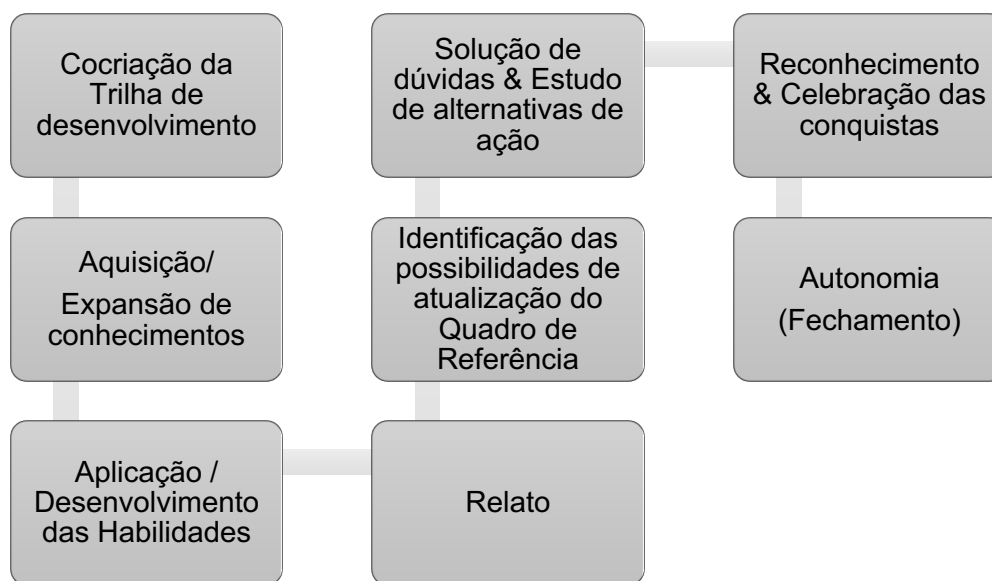


Diagrama 1.1. Colmeia do Desenvolvimento.

Fonte: os autores

³ A taxonomia classifica e ordena o aprendizado das pessoas, neste sentido, é uma ferramenta fundamental para estabelecer metas e objetivos de aprendizagem.

O processo da MIR ao longo das sessões, iniciado com a construção dos Campos Comuns de Convivência, seguiu o fluxo abaixo:



Fluxo 1.2. Fluxo do processo de Mentoria Integrativa Relacional.

Fonte: os autores

Após a construção do Campo Comum de Convivência foi aprofundado os conceitos do contrato, exercitado e estimulado a sua aplicação com equipes, parceiros, pares e superiores hierárquicos. O resultado obtido à época foi a aplicação pelos mentorados dos Campos Comuns de Convivência nos seus diversos sistemas com o estabelecimento de relacionamentos construtivos. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Contratos (Berne, 1966; Hay, 2007), Requisitos do Contrato (Steiner, 1976), Contratos Multipontas (Hay, 1992), Distância Psicológica (Micholt, 1992) e Campo Comum de Convivência Contratado (Silva *et alii*, 2020).

Em seguida foram apresentados e aprofundados os conceitos do Quadro de Referência, Estados do Ego (Análise Estrutural, Análise Funcional), Representações Generalizadas com conseqüente aprofundamento do entendimento do comportamento humano e suas variáveis, percepção do próprio comportamento e dos impactos nas equipes, pares, parceiros e das reações conseqüentes. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Quadro de Referência (Clarke, 1998; Schiff, 1975), Análise Estrutural, Análise Funcional (Berne, 1985) e Representações Generalizadas (Hine, 1997 e 2005).

Para os pesquisados em cargo de gestão estudou-se e aprofundou-se à partir do Egograma do Gestor Eficaz (Villére, 1981) os impactos na catexia dos Estados do

Ego do mentorado nos processos da equipe. Neste momento foi aplicado um mapeamento de competências de gestão e um inventário de perfil de gestão, cuja análise associada ao conhecimento da teoria dos Estados do Ego forneceu para os mentorados a possibilidade de identificar aspectos a desenvolver, o que permitiu ajuste da trilha de desenvolvimento da MIR. A clarificação dos passos de desenvolvimento foi permanente, uma vez que esta trilha flexível foi continuamente ajustada ao longo do programa sempre que necessário ou adequado. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Egograma (Dusay, 1972, 1977) e Egograma do Gestor Eficaz (Villére, 1981).

Na sequência houve o entendimento do fenômeno comunicacional e seus impactos nos diversos sistemas, o que possibilitou a percepção dos mentorados da importância da comunicação nos relacionamentos. Isto foi feito através da análise das Transações dos relatos trazidos para as sessões. A utilização das Transações Adulto-Adulto durante as sessões foi um convite para que este mesmo padrão de comunicação fosse experimentado nos diversos sistemas do pesquisado. O conceito da Análise Transacional utilizado foi Transações (Berne, 1985, 1995; Woollams e Brown, 1978).

O passo seguinte compreendeu o fenômeno das fomes relacionais que inclui motivação e suas aplicações nos diversos ambientes. Os mentorados experimentaram intervenções que puderam fortalecer os fatores intrínsecos e extrínsecos da própria motivação e quando o caso, da motivação dos subordinados. Foi possível o entendimento do vínculo do desempenho profissional com os aspectos gerais da motivação e do reconhecimento. Foi percebida a importância do acompanhamento frequente e do fornecimento de nutrição para o Campo Comum de Convivência Contratado. Os mentorados tiveram a oportunidade de compreender o impacto do filtro de Carícias na recepção e no fornecimento de reconhecimento e de ensaiar diálogos emocionalmente educados para depois transpô-los para seus diversos sistemas. A partir do relato da aplicação a prática foi progressivamente refinada com as técnicas da Educação Emocional criadas por Claude Steiner. Os temas da Análise Transacional utilizados foram Fomes (Berne, 1988; Steiner, 1976 e 2013; English, 1972), Necessidades Relacionais (Moursund & Erskine, 2004), Carícias (Steiner, 1976 e 2013), Filtro de Carícias (Woollams & Brown, 1978) e Educação Emocional (Steiner, 2013).

O próximo tema, o tempo, que é recorrente nos ambientes organizacionais foi explorado através de duas variáveis, a Estruturação Social do Tempo e a Gestão do

Tempo. Isso permitiu aos mentorados, além do conhecimento dos dois fenômenos, escolher e adotar práticas de Gestão do Tempo adequadas e saudáveis. A junção da Estruturação Social do Tempo, Carícias e Gestão do Tempo propiciou alavancar a conscientização dos pesquisados e alguns tiveram a oportunidade de alterar sua rotina no curto prazo. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Estruturação Social do Tempo (Berne, 1985) e Carícias (Cornell et al, 2016).

Os Jogos Psicológicos foram apresentados como forma de entendimento dos relacionamentos tóxicos e dos conflitos emergentes. Proporcionou a adequação do manejo dos conflitos após o entendimento do impacto destes no desempenho coletivo. Ressaltamos que o Triângulo Dramático e seus papéis apoiaram a compreensão dos Jogos, bem como o entendimento do Plano do Jogo facilitou o entendimento de estratégias para a saída dos mesmos. Foi um momento importante na jornada tanto de conscientização quanto na percepção da necessidade de retomar, reconstruir e revisar bases de relacionamentos desgastados. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Jogos Psicológicos (Berne, 1988, 1995; James, 1973; Stuthridge & Sills, 2016; English, 1977; Jongeward, 1978; Hine, 1990), Plano do Jogo (James, 1973) e Triângulo Dramático e Triângulo da Compaixão (Karpman, 1971, 2014).

Nessa altura da jornada os mentorados já estavam prontos para entender as funções das emoções e experimentar a regulação dos aspectos emocionais nos relacionamentos, o que foi feito utilizando o método da Educação Emocional somado às orientações da Agilidade Emocional (David, 2018). Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Emoções (Berne, 1988), Emoções Disfarce (Erskine e Zalzman, 1979) e Educação Emocional (Steiner, 2013).

Quando os mentorados chegaram nessa etapa da jornada a conscientização a respeito de si e dos relacionamentos estava razoavelmente consolidada, o que permitiu um grau de aprofundamento com a compreensão da Desqualificação e da Simbiose. Estes conteúdos foram bastante relevantes para a compreensão dos sistemas de responsabilidade nas diversas áreas da vida do mentorado e mais uma vez surgiu oportunidade de nutrição ou revisão dos diversos Campos Comuns de Convivência. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Desqualificação (Schiff, 1971; Macefield e Mellor, 2006), Simbiose (Schiff, 1971) e Simbiose Organizacional (Schmid e Messmer, 2005).

Acreditamos ser importante registrar a utilização da Matriz de Consciência da Desqualificação como um instrumento relevante para este trecho da jornada—por permitir a identificação e qualificação de recursos e responsabilidades para a

mudança. A sua aplicação dialogada foi feita com utilização de questões norteadoras adaptadas de Mellor e Macefield (2006).

Em mais um nível de aprofundamento os mentorados foram apresentados aos comportamentos do *Miniscript* negativo (compulsões) e aos seus respectivos impactos nos relacionamentos, na gestão, no desenvolvimento de subordinados e outros processos. O conceito da Análise Transacional utilizado foi *Miniscript* (Kahler & Capers, 1974).

O encerramento da jornada foi fundamentado no fenômeno da mudança, seu relacionamento com o desenvolvimento humano, o entendimento das forças impulsionadoras e frenadoras em relação aos processos de mudança das equipes e da organização. O desafio dessa última etapa foi consolidar as mudanças individuais e manejá-las em si mesmo. Em algumas situações as mudanças a consolidar foram do funcionamento da equipe. Os conceitos da Análise Transacional utilizados foram Curva de Competência (Hay, 2009), Ciclo do Desenvolvimento (Levin, 1982) e Contratos para Mudança (Goulding & Goulding, 1985).

Sobre a metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada pode ser categorizada como descritiva, pois teve como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecimento de relações entre variáveis de um determinado fenômeno.

Quanto aos procedimentos técnicos é um estudo de caso, pois envolveu estudo profundo de poucos objetos de maneira que se permitiu um amplo e detalhado conhecimento.

Quanto a natureza esta foi uma pesquisa aplicada que teve como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática. Quanto a forma de abordagem, foi uma pesquisa qualitativa, pois considerou que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode se traduzir em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo da pesquisa qualitativa. O ambiente natural foi a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador foi o instrumento chave. A ferramenta utilizada para coleta de dados foi a entrevista narrativa.

As entrevistas narrativas (Muylaert, 2014) possuem como característica serem colaborativas, pois a história emerge a partir da interação, da troca, do diálogo entre

entrevistador e participantes. O pesquisado conta sobre sua experiência, e nesse processo tem a oportunidade de entrar em contato com questões que ainda não emergiram. Esse processo narrativo pode mobilizar a emoção nos entrevistados, uma vez que ela é sensibilizante e permite a coconstrução do relato a partir da experiência do mentorado e do entrevistador.

Observamos que a entrevista narrativa, acrescida das características fundamentais do papel do Mentor Integrativo Relacional, permitiu que aspectos vividos durante a jornada de mentoria fossem acessados a partir da perspectiva do presente e da aplicação dos conhecimentos ao longo de 1 a 3 anos pós jornada.

Análise

Das quatorze questões do instrumento da pesquisa uma se referia especificamente a experimentação dos novos conceitos e comportamentos relacionados a Análise Transacional. Nosso propósito era entender o como e o quanto os conceitos permaneceram no pensamento e na prática do grupo pesquisado. Ao incluir no diálogo da pesquisa o estímulo: “Como foi para você experimentar os novos conceitos e comportamentos desenvolvidos ao longo da mentoria (Análise Transacional)?” entendemos que poderíamos identificar após o encerramento do processo o que efetivamente permaneceu e/ou continuou sendo aplicado.

Receberam e aceitaram o convite para participar da pesquisa 75 pessoas. Destas, 65,3% confirmaram a participação possibilitando o agendamento e 39 efetivamente foram entrevistadas, o que equivale a 52% da amostra inicial. Do total de respondentes 43,6% são do gênero feminino, 56,4% do masculino e 94,9% eram gestores de equipe. Quanto ao processo de mentoria 51,3% realizaram individualmente, 28,2% em grupo e 20,5% participaram em grupo seguido de sessões individuais. Considerando 100% dos entrevistados nenhum conhecia a Análise Transacional até o início do processo de mentoria.

Analisando os relatos dos entrevistados quantificamos a emergência dos temas de modo a identificar aqueles mais recorrentes e com evidências de impacto na memória e na prática de cada um. Na sequência apresentamos os resultados e extratos de alguns relatos, *sic erat scriptum*⁴, que evidenciam a utilização, pelos entrevistados, dos conceitos analisados.

⁴ Citação transcrita

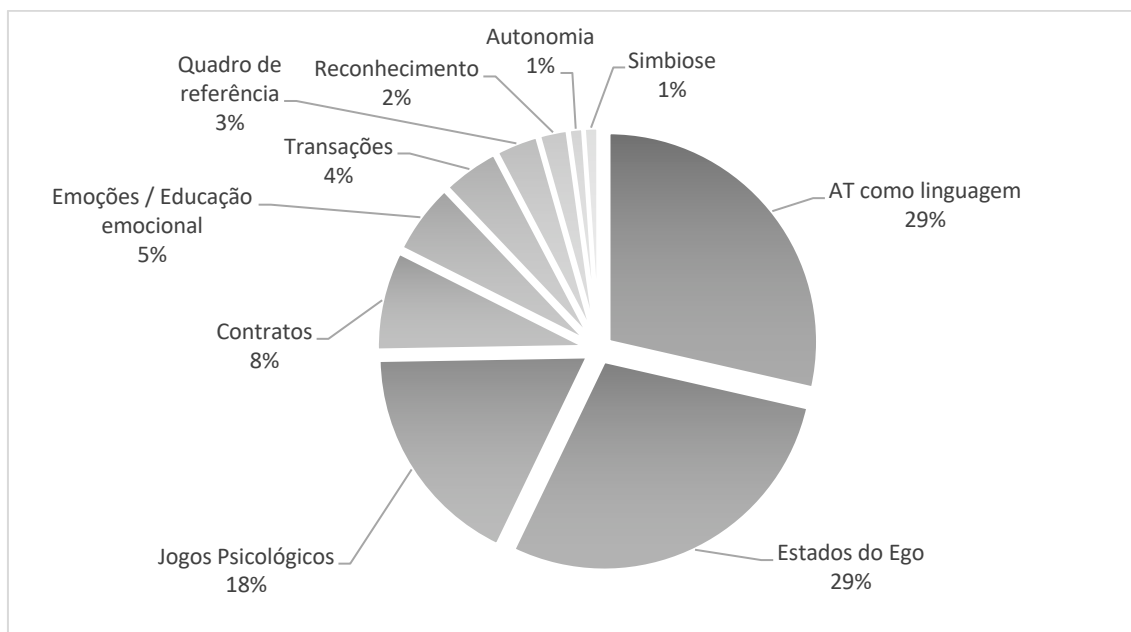


Gráfico 1.3. Temas da Análise Transacional evidenciados na jornada da MIR

Fonte: os autores

Temas	Quant.	%	% x
	Mentorados	x temas	mentorados
AT como linguagem	26	29%	66,7%
Estados do Ego	26	29%	66,7%
Jogos Psicológicos	16	18%	41,0%
Contratos	7	8%	17,9%
Emoções/Educação	5	5%	12,8%
Transações	4	4%	10,3%
Quadro de Referência	3	3%	7,7%
Reconhecimento	2	2%	5,1%
Autonomia	1	1%	2,6%
Simbiose	1	1%	2,6%

Tabela 1.4. Temas da Análise Transacional evidenciados na jornada da MIR

Fonte: os autores

Do total de mentorados respondentes 66,7% adotaram na época e continuam utilizando a Análise Transacional como gramática básica nos relacionamentos e/ou práticas de gestão, o que significa principalmente autopercepção, percepção do outro, identificação de situação de Jogo, adoção de uma comunicação sintonizada e calibração das emoções. Em relação aos temas citados a utilização da AT como gramática representa 29%.

“(...) não é só uma outra maneira de pensar é um simples jeito de fazer as coisas que produz o resultado (...)”

“A base é muito sólida que apresenta Análise Transacional e aí você vai testando e colocando em prática.”

“Acho que a experiência de entender uma coisa dessa depende muito de você colocar em prática e tentar olhar pela perspectiva da Análise Transacional.”

“(...) após o conceito, você começa a realmente pôr em prática e visualizar isso de uma forma muito clara.”

“É legal quando você começa a colocar os ‘pingos nos is’ e entender que houve um processo de causa e efeito, que algo aconteceu e causou isso, de que veio daqui, foi para lá. Então, até do ponto de vista do engenheiro mais lógico, é legal você entender que existe sim um processo lógico também que acaba desencadeando emoções, sentimentos ou ações das pessoas.”

“Os conceitos parecem ser tão claros depois que se aprende que você não consegue mais conviver sem eles.”

“Eu acho que Análise Transacional te faz autônomo. Você consegue ver através das suas decisões acertadas, suas decisões possíveis, porque essa Autonomia da AT é você possuir a chave da porta. Você é o dono da chave.”

“É um treino constante, uma evolução que ocorre entre altos e baixos pois acredito que a consolidação de um novo comportamento em outro patamar é tarefa difícil e constante. A grande vantagem desta aprendizagem é a leitura de cenários onde fica muito fácil eu me situar em relação as estruturas relacionais estabelecidas.”

“Vamos voltar para o Estado do Ego Adulto: é uma linguagem incorporada na comunicação da companhia”.

Para 66,7% dos entrevistados o conceito dos Estados do Ego está presente no relato e é considerado pelos entrevistados o conceito mais impactante que embasa as percepções de si e do outro e possibilitou a adequação de comportamento. Em relação aos temas citados o conceito dos Estados do Ego representa 29%.

“Daí sim eu comecei a entender realmente os conceitos da Análise Transacional, os Estados do Ego e me perceber, ao ponto de hoje eu ainda fazer isso, de estar em alguma situação e olhar para dentro e perceber como eu estou naquele momento.”

“É assim, não é ser criança, é estar no Estado do Ego. É entender que ali existe um jeito um comportamento, de se relacionar com o que chega e que gera uma atitude.”

“Eu diria que foi libertador, é como tirar uma cortina, porque você enxerga, mas a visão está turva, e quando você começa a perceber que têm acesso a esses conceitos, você começa a perceber que isso faz sentido e que ele dá resultado. Você vai tirando, vai enxergando as coisas mais claras. Você vai compreender a si próprio e as outras pessoas de forma mais clara, isso vai te ajudando de certa forma a trabalhar com essas pessoas, tanto profissional quanto familiar. Isso vai te deixando mais leve, as coisas vão fluindo de uma forma mais leve, não tanto naquela pressão, naquela agonia, as coisas vão ficando melhor, mais gostosas, tranquilas e leves.”

“Perceber qual Estado do Ego que está prevalecendo naquele momento e voltar o mais rápido possível para o Adulto, para o aqui e agora.”

“Saber que nossos comportamentos perante as diversas situações do dia a dia podem ser analisadas e que, essa análise, serve para nos orientar e buscar melhores resultados com que nos envolvemos.”

“Você pode sair daquela condição que você se meteu, voltar para teu Estado do Ego Adulto e analisar melhor as opções que você tem naquele momento, isso é o principal ensinamento.”

Para 41% os conceitos de Jogos Psicológicos e do Triângulo Dramático foram incorporados como uma linha de pensamento para identificação e neutralização de relacionamentos tóxicos e minimização de conflitos. Em relação aos temas citados os conceitos de Jogos Psicológicos e Triângulo Dramático representam 18%.

“Consegui conduzir uma conversa que, normalmente, eu entraria naquela isca, entraria no Jogo dela e, profissionalmente falando, era uma conta profissional.”

“As memórias vão vindo na tua cabeça e aquilo vai se encaixando. ‘É claro que aquilo era um jogo’, por exemplo. ‘Claro que aquela pessoa agia comigo daquela forma’ ou uma autosabotagem.”

“Alguém lança uma isca e a outra pessoa aceita e começa os conflitos.”

“Como que me enxergo, como que as pessoas me enxergam, a vitimização, tudo isso aí. Achava muito legal ter um triângulo dos personagens. Lembrei agora dos personagens de Triângulo Dramático, onde está a Vítima e onde está você em um dos papéis desse triângulo (...) Foi legal e isso aí foi umas coisas que eu mais gostei.”

“Uma das coisas muito comum que a gente fazia, e que você não tinha talvez a conceituação, era a questão da Vítima, Perseguidor e protetor. Em que papel que você está naquele momento do teu relacionamento, naquele triângulo. Então, com isso, com esse aprendizado você saía de lá e ‘Puxa vida! Hoje você foi Perseguidor ou não. A gente não foi protetor.’ Isso é um ciclo, mas você consegue, com o conceito, não só conhecer mas, com a prática do dia a dia, melhorar a questão da empatia. Você passa a melhorar o relacionamento e esse vai ser o clima organizacional.”

“Ela falava bastante dos Jogos Psicológicos para a gente cuidar bastante das iscas. Uma coisa que ela me falou, que me marcou bastante, é que geralmente as grandes tragédias acontecem nos Jogos Psicológicos. Você acaba jogando a isca até que, uma hora, tem uma tragédia grande que é a de pegar para você uma coisa que não é tua.”

Embora “Contratos” permeiem as falas de todos os entrevistados, 17,9% ressaltaram explicitamente no relato o seu conceito e a sua aplicação. Em relação aos temas citados o conceito de Contratos representa 8%.

“A questão do contrato fez muito sentido. Hoje, as pessoas da equipe chegam para mim e dizem, vamos fazer um novo contrato. Esse é um termo que ficou gravado em nossa memória.”

”O contrato é mais constante no dia a dia.”

“Quando a gente trata de coisas estratégicas, a questão do contrato surge junto com isso.”

A importância da identificação das Emoções e da comunicação através de padrões emocionalmente educados foi enfatizada para 12,8% dos entrevistados. Em relação aos temas citados este conceito representa 5%.

“Era como o resgate de mim, como se estivesse calmo e, do nada, eu ficava nervoso ou estourado. Não respondo na emoção para você não perder a razão e, então, se você ficar nervoso, respire, tenha calma, tome uma água, dê uma volta e depois você responde. Eu não respondo que eu estou nervoso, pois não consigo. Por não estar tranquilo, eu não conseguia e dava uma má resposta sendo que, as vezes, não tinha vontade de ter falado aquilo de forma agressiva, mas eu não conseguia e dava uma má respostas pelo meu nervoso e aí eu perdia a razão.”

O tema Transações foi citado por 10,3% dos entrevistados como estratégia de identificação dos Estados do Ego e da qualidade de comunicação, o que representa 4% em relação aos temas levantados.

“A gente conseguiu colocar a situação naquele mapa com a setinha e como a coisa aconteceu. Aquilo, para mim, fez mais sentido do que nunca. Se eu olhasse aquele mapa, em algum outro momento, sem esse exemplo, ele seria talvez algo mais informativo e técnico para aprendizado, mas quando a gente colocou a situação prática naquilo, ela fez todo sentido.”

Os demais temas, citados explicitamente por menos de 10% dos participantes, foram Quadro de Referência, Reconhecimento, Autonomia e Simbiose.

Análise dos Resultados

O processo de desenvolvimento por meio da MIR é particular e se refere a determinado indivíduo ou grupo. Não há um programa contínuo de aplicação previsível, embora os conceitos da Análise Transacional sejam o amálgama ao longo de toda a jornada. Sendo essencialmente criada a Mentoria Integrativa Relacional é desenhada pelo mentor e o mentorado (ou grupo de mentorados) a cada passo e avanço. O contrato, transversal em todo o processo, foi praticado organicamente na mentoria e expandido sistematicamente nas relações do mentorado. Como conceito esteve menos presente na análise dos relatos e sua evidência se deu de forma indireta na correlação com os demais conceitos. Isto posto, pudemos extrair dos relatos dos mentorados participantes da pesquisa que alguns conceitos da Análise Transacional, sobretudo a sua gramática, marcaram a constatação da presença de

mudanças comportamentais no curto prazo que se sustentaram mesmo após o término do processo.

O conhecimento dos Estados do Ego, a confecção do Egograma e o diagnóstico da localização da Catexia através do próprio comportamento e dos outros, feito com a atenção às Transações, gerou impacto imediato na própria sessão e entre uma sessão e outra, verificado no processo de comunicação com equipe e pares.

Os Jogos Psicológicos e os papéis do Triângulo Dramático alteraram o modo de entender e manejar a emergência de conflitos, tanto no conflito já instalado quanto naqueles que ainda não haviam se manifestado.

Analisando os relatos pudemos entender que mesmo após transcorrido um período de tempo relativamente grande entre a última sessão e a pesquisa os mentorados identificaram o impacto e a importância da intervenção de desenvolvimento bem como as mudanças relevantes na relação consigo mesmo e nos relacionamentos nos seus sistemas (Pessoal, Profissional, Familiar e Social). A Análise Transacional foi lembrada, ainda que não revestida pelo rigor consistente dos seus conceitos, mas pela sua aplicação concreta.

Isto foi evidenciado pelo mentorado ao identificar em si, na sua história e nos seus relacionamentos os aspectos da teoria da AT no exercício da observação, diagnóstico e da prática de novos comportamentos a partir de cada conteúdo. Nos parece que a experimentação continuada da atualização do Quadro de Referência, permitida pelo entendimento dos conceitos, permaneceu por este tempo no pensamento e ação do pesquisado. Percebemos a evidência da importância da decodificação dos fenômenos para compreender os diferentes impactos do que estava escondido nos bastidores do comportamento. Entender os estímulos, as respostas, os papéis nos Jogos, os efeitos das Transações e a possibilidade concreta de alterar a Catexia entre os Estados do Ego, deu aos mentorados pistas que possibilitaram a atualização das representações generalizadas instaladas (Hine, 1997) e experimentar e atualizar os comportamentos em resposta aos diferentes estímulos.

Todos os pesquisados, em algum momento da entrevista, expressaram o quanto o método e o comportamento do mentor integrativo relacional possibilitaram abordar temas pesados, difíceis e dolorosos de uma maneira leve. Entendemos que isso também foi possível pelo fato da metodologia MIR estar ancorada no contato e na Sintonização (Moursund & Erskine, 2004) mentor-mentorado, trazendo para o desenvolvimento um aspecto caloroso de atendimento às Necessidades Relacionais

(Moursund & Erskine, 2004) e na modelagem de um relacionamento de respeito mútuo que pudesse ser replicado pelo cliente nos seus sistemas.

Portanto, parece-nos que experimentar novos comportamentos em um ambiente protegido, seguro ou com pessoas com quem há condições de intimidade, ajuda o mentorado a lapidar o comportamento, adquirir experiência e conseqüentemente mais autoconfiança para experimentá-los em ambientes ameaçadores ou relacionamentos difíceis.

Outro aspecto que foi identificado é que conhecer os conceitos da Análise Transacional permitiu ao mentorado entender os impactos das suas ações e comportamentos nos seus diferentes relacionamentos e a partir desta consciência fazer escolhas deliberadamente, não sendo mais refém das circunstâncias e sim protagonista em sua própria história.

A totalidade dos mentorados escutados pela pesquisa vieram para a jornada de desenvolvimento com o objetivo de trabalhar comportamentos e impactos no sistema profissional e, conseqüentemente, no sistema pessoal. Foi importante para nós perceber que o relato de todos eles indica o transbordamento do aprendizado também para seus outros sistemas, principalmente o familiar. A constatação das mudanças de comportamento no relacionamento com filhos, pais e parceiros de vida foi um potente reforçador da mudança do comportamento no sistema profissional gerando um processo de retroalimentação do desenvolvimento.

Como apresentado acima, 100% dos pesquisados acessaram pela primeira vez os conceitos da Análise Transacional na jornada de mentoria, nesta mesma proporção, todos passaram a utilizar a AT como gramática útil no ambiente organizacional. Observou-se ainda que as empresas nas quais a alta liderança também participou da jornada de mentoria essa gramática se estendeu em toda a organização e se mantém presente até hoje nos relacionamentos estabelecidos.

Uma observação interessante é que a duração da mentoria parece não ter sido uma variável impactante no seu aproveitamento, ou pelo menos tão impactante quanto o acesso à teoria da Análise Transacional, uma vez que os relatos são semelhantes. As mudanças foram perceptíveis imediatamente após o contato com os conceitos de AT. Entendemos por contato, conhecer o conceito, entender o fenômeno em seu dia a dia, compreender os impactos, experimentar novas maneiras de responder em um ambiente seguro, lapidar essas respostas e por fim consolidar nos demais relacionamentos.

Outro aspecto que chamou nossa atenção ao estudar os relatos é que à medida que os mentorados foram adquirindo novos conhecimentos, fizeram movimentos individuais à busca de atender o desejo de conhecer mais. Desejo este que ainda persiste, pois nas entrevistas muitos deles registraram que o processo da MIR deveria ter maior duração ou ser retomado de tempos em tempos.

Importante ressaltarmos que o aprendizado na jornada da MIR foi possível porque os mentorados efetivamente se entregaram na ação de conhecer, viver, experimentar e entrar em contato com os efeitos de seus comportamentos. Com isso podemos dizer também que o sucesso da jornada de desenvolvimento foi diretamente proporcional ao quanto o mentorado esteve disposto a entrar em contato com aspectos profundos dos seus comportamentos, com suas forças e com as suas vulnerabilidades, além da disposição para experimentar novas possibilidades.

Conclusão

A estrutura e método da MIR alinhados aos conceitos da Análise Transacional foram determinantes na aquisição, experimentação, consolidação e sedimentação de comportamentos adequados e saudáveis na convivência organizacional.

Efetuar um diagnóstico com participação de todos os intervenientes do programa bem como o alinhamento às necessidades identificadas, além da construção de um Campo Comum de Convivência Orgânico (flexível e atualizado a cada contato) permitiu que o Quadro de Referência de cada mentorado fosse considerado e respeitado, o que reduziu as resistências naturais em desenvolvimentos desta natureza.

A jornada de cada mentorado rumo a sua autonomia seguiu o fluxo proposto por Berne (1995): Consciência, Espontaneidade e Intimidade, acrescido da Integridade proposta por Mellor (2008). Considerando a Consciência como percepção de si mesmo, do outro, do impacto do próprio comportamento nos outros e do comportamento dos outros na própria trajetória; a Espontaneidade como a capacidade de expressar obtida através da conexão com a própria energia vital; a Intimidade através da descoberta da possibilidade de relacionamentos onde há compartilhamento de campos relacionais livres de Jogos, possibilidade de expressão segura do amor deliberado e liberação de Simbioses; e finalmente, da Integridade que é a possibilidade de nos perceber na totalidade pertencentes aos diversos sistemas.

No contexto desta pesquisa pudemos entender que é fundamental para a jornada de desenvolvimento: Potência, Permissão e Proteção (Crossman, 1966), Percepção e Prática (Clarke, 1997/1998), Paciência e Persistência (Silva *et alii*, 2020). Ao mentor coube acreditar e explicitar sua crença na Potência do mentorado, assegurar no ambiente de mentoria a Proteção necessária para que o mentorado pudesse lidar com os aspectos da mudança, criar um ambiente para que o próprio mentorado exercitasse a Permissão para se abrir para novos comportamentos e deixar de lado aqueles disfuncionais. A Percepção aguçada do mentor permitiu perceber o mentorado e seus passos de desenvolvimento, estimulando momentos de Prática para que o mentorado pudesse experimentar novas maneiras de responder aos estímulos. A Paciência foi exercitada de modo a respeitar o tempo do cliente ao longo da jornada e, por fim, a Persistência para que nenhum dos dois desistisse da jornada ou da mudança desejada, reconhecendo e nutrindo a todo momento os avanços percebidos.

Entendemos que a pesquisa demonstrou que o desenvolvimento propiciado pela MIR dentro do Campo Comum de Convivência Contratado entre mentor e mentorados é rico e em constante desenvolvimento. Atribuímos aos conceitos clássicos e contemporâneos da Análise Transacional o fundamento para a criação de uma gramática comum de entendimento e decodificação de fenômenos, necessidades, expectativas e comportamentos.

Cada jornada de desenvolvimento foi oportunidade de enriquecimento da próxima etapa. A participação ativa dos mentorados na sua própria jornada abriu espaço para o desenvolvimento dos pares e daqueles que vieram depois.

A intervenção de desenvolvimento da MIR ancorada nos conceitos da Análise Transacional pode apoiar o desenvolvimento das pessoas em qualquer um dos seus sistemas.

A Mentoria Integrativa Relacional, do ponto de vista do mentor, possibilitou aos mentorados a autonomia possível dentro do contexto de cada um, pois a consciência acerca de si mesmo foi expandida, os relacionamentos tiveram a oportunidade de revisão rumo à intimidade e as permissões foram exercitadas de modo a prover a espontaneidade

Finalmente a pesquisa demonstrou que a MIR é um programa de desenvolvimento sustentado cujos impactos transcendem o processo propriamente dito. Assim a potência da Análise Transacional foi identificada através da manutenção da lembrança e prática dos seus conceitos pelos mentorados. A MIR só é a MIR por ser fundamentada na AT.

Referências Bibliográficas

- Berne, E. Principles of Group Treatment. Oxford University Press: New York, 1966.
- Berne, E. Análise Transacional em Psicoterapia. Summus: São Paulo, 1985.
- Berne, E. O que você diz depois de dizer olá? A psicologia do destino. São Paulo: Nobel, 1988. Pg 34-35.
- Berne, E. Os Jogos da Vida. São Paulo: NOBEL, 1995.
- Clarke, J. Utilização cinérgica de 5 conceitos da AT na educação. Rebat ano VII/VIII - 1997/1998.
- Cornell, W., Graaf, A., Newton, T. & Thunnissen, M. Into TA: A Comprehensive Textbook on Transactional Analysis. Karnac, London, 2016.
- Crossman, P. Permission and protection. Transactional Analysis Bulletin, 5 (19), p.152–154, 1996.
- David, S. Agilidade Emocional. Editora Cultrix, São Paulo: 2018.
- Dusay, J. Egograms and the constancy hypothesis. Transactional Analysis Journal, 2(3): 37-41, 1972.
- Dusay, John, M. Egograms: How I See You and You See Me. Bantam, London UK, 1977.
- English, F. Sleepy, Spunky and Spooky, Transactional Analysis Journal, 2(2): 64-67, 1972.
- English, F. The three-cornered contract. Transactional Analysis Journal, 5(4): 383-384, 1975.
- English, F. Let's not claim it's script when it ain't. Transactional Analysis Journal, 7: 130-138, 1977.
- Erskine, R. G. e Zalcman, M. J. O sistema de Disfarce. TAJ, v. 9, janeiro, 1979.
- Goulding, M. e Goulding, R. Ajuda-te pela análise transacional: a arte de viver bem com a terapia da redecisão. Ibrasa: São Paulo, 1985.
- Hay, J. TA for Trainers. Maidenhead, UK: McGraw-Hill, 1992.

Hay, J. *Reflective Practice and Supervision for Coaches*. Maidenhead, UK: Open University Press, 2007.

Hay, J. *Working It Out at Work: Understanding Attitudes and Building Relationships*. Watford, UK: Sherwood, 2009.

Hine, J. The bilateral and ongoing nature of games. *Transactional Analysis Journal*, 20(1): 28-39, 1990.

Hine, J. Brains structures and ego states. *TAJ* 35, vol 1, p.40-51, 2005

Hine, J. Mind structure and ego states. *Transactional Analysis Journal*, 27(3): 278-289, 1997.

James, J. The game plan. *TAJ* 3 (4), 1973.

Jongeward, D. et al, *Somos Todos Vencedores*, Editora Brasiliense, São Paulo (SP), 1978.

Kahler, T., & Capers, H. The Miniscript. *Transactional Analysis Journal*, 4(1): 26-42, 1974.

Karpman, S. *Options*. *Transactional Analysis Journal*, 1(1): 79-87, 1971.

Karpman, S. *A Game Free L. The Definite Book on the Drama Triangle and Compassion Triangle*. San Francisco, CA: Drama Triangle Publications, 2014.

Levin-Landheer, P. The cycle of development. *Transactional Analysis Journal*, 12(2): 129-139, 1982.

Macefield, R., & Mellor, K. Awareness and discounting. *Transactional Analysis Journal*, 36(1): 44-58, 2006.

Mellor, K. *Autonomy with Integrity*. *TAJ*, vol 38, n.3, Julho, 2008.

Micholt, N. Psychological distance and group interventions. *Transactional Analysis Journal*, 22(4): 228-233, 1992.

Moursund, J. & Erskine, R. *Integrative Psychotherapy: the art and science of relationship*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2004.

Muylaert, Camila Junqueira et al . Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Rev. Esc. Enferm. USP*, São Paulo , v. 48, n. spe2, p.184-189, Dezembro, 2014.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342014000800184&lng=en&nrm=iso. Acesso em 08/04/2021.

Schiff, A., & Schiff, J. L. (1971). Passivity. *Transactional Analysis Journal*, 1(1): 71-78.

Schiff, J., Schiff, E. & Schiff, A. Frame of reference. *TAJ*, 5:290, 1975.

Schmid, B. e Messmer, A. Um caminho para uma cultura de responsabilidade nas organizações: conceitos de simbiose revisitados. *Transactional Analysis Journal*, Volume 35, 2005 - Issue 4.

Silva, C. *et alii*. Mentoria Integrativa Relacional Fundamentos e Contratos. *Rebat*, ANO XXIX, 2020.

Steiner, C. *Educacion Emocional*. Editorial Jeder: Sevilla, 2013.

Steiner, C. *Os papéis que vivemos na vida*. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.

Stuthridge, J. & Sills, C. *Jogos Psicológicos e Processos Intersubjetivos*. *Transactional Analysis in Contemporary Psychotherapy*, editado por Richard Erskine, Karnac, London (UK), 2016.

Tudor, K., Summers, G. *Co-Creative Transactional Analysis: Papers, Responses, Dialogues, and Developments*. Karnac, London, 2014.

Villere, Maurice F. *Transactional analysis at work*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, 1981.

Woollams, S., & Brown, M. *Transactional Analysis*. Ann Arbor, MI: Huron Valley Press, 1978.

Autores:

Carolina Schmitz da Silva: Mentora Integrativa Relacional; Analista Transacional certificada, área organizacional, certificada pela UNAT-BRASIL.

Dione de Quadros Teodoro: Mentora Integrativa Relacional; Analista Transacional certificada, área organizacional, certificada pela UNAT-BRASIL.

Goreti Maestri: Mentora Integrativa Relacional; Analista Transacional certificada, área organizacional, certificada pela UNAT-BRASIL.

Leonardo Koslovski Silva: Mentor Integrativo Relacional; Analista Transacional certificado, área organizacional, certificado pela UNAT-BRASIL.

Maria Imaculada Gonçalves de Almeida: Mentora Integrativa Relacional formadora, Didata em Análise Transacional, certificada pela UNAT-BRASIL para as áreas organizacional e educacional.

Rita Varela: Mentora Integrativa Relacional; Analista Transacional certificada, área organizacional, certificada pela UNAT-BRASIL.

Rubens Correia Filho: Mentor Integrativo Relacional; Analista Transacional certificado, área organizacional, certificado pela UNAT-BRASIL.