



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

ANÁLISE TRANSACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

FABIANA PINCOWSCA CARDOSO MARTINS DE ANDRADE ALVIM
RA: 2068371/5

PROFESSOR ORIENTADOR:
Dr. LUÍS ANTÔNIO PASQUETTI

Brasília/DF, maio de 2008.

FABIANA PINCOWSCA CARDOSO MARTINS DE ANDRADE ALVIM

**ANÁLISE TRANSACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE
PESSOAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Luís Antônio Pasquetti

Brasília/DF, maio de 2008.

FABIANA PINCOWSCA CARDOSO MARTINS DE ANDRADE ALVIM

**ANÁLISE TRANSACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE
PESSOAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Luís Antônio Pasquetti

Banca examinadora:

Prof. Luís Antônio Pasquetti
Orientador

Prof (a).
Examinador (a)

Prof (a).
Examinador (a)

Brasília/DF, maio de 2008.

Agradeço, primeiramente à minha mãe, Adriana, por todas as vezes que segurou minha mão e não me deixou desistir. Ao meu pai, Ariel, por sempre acreditar em mim, até quando nem mesmo eu acredito. Agradeço à minha filha, Júlia, por sua existência que me faz querer ser uma pessoa melhor a cada dia e agradeço ao meu amor, Alberto, por ser meu chão e meu céu. Este trabalho não teria vida sem a disponibilidade e atenção do Professor Pasquetti, portanto, a ele também, minha sincera gratidão. Meus agradecimentos ao Carlos, sempre amigo, e a todos os profissionais que colaboraram para o sucesso deste trabalho. Por fim, agradeço àqueles cujos nomes não foram citados, mas que tiveram participação e, de alguma forma, se tornaram insubstituíveis no meu caminho. Obrigada!

“Todos nós nascemos príncipes e princesas,
mas às vezes nossa infância nos transforma
em sapos.”

Eric Berne

RESUMO

Este trabalho apresenta a teoria e verifica a aplicabilidade da Análise Transacional como ferramenta principal para o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Utilizam-se, para a coleta dos dados, entrevistas estruturadas, abrangendo uma população de 10 analistas transacionais inscritos na União Nacional dos Analistas Transacionais (UNAT – BRASIL). Os principais resultados apontados foram: a) a Análise Transacional é um método de psicoterapia que trabalha no sentido de melhorar as relações humanas; b) é uma teoria de fácil compreensão, que favorece o desenvolvimento da comunicação e da autonomia pessoal; c) a aplicação em empresas é feita por meio de cursos oferecidos após o diagnóstico organizacional; d) o custo da aplicação varia de acordo com a necessidade e objetivo de cada empresa; e) o retorno percebido pelas organizações pós-aplicação envolve uma mudança positiva no ambiente de trabalho, além de maior produtividade e redução de desperdícios. Conclui-se que a Análise Transacional é uma técnica de fácil acessibilidade e grande viabilidade para ser aplicada em empresas, demonstrando que pode ser utilizada como ferramenta para o desenvolvimento de pessoal, almejando uma melhoria no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos profissionais.

Palavras chave: análise transacional; recursos humanos; gestão de pessoas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 A IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
1.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO	10
1.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	11
1.3 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	12
1.4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (POT).....	13
2 ANÁLISE TRANSACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	14
2.1 ORIGEM E CONCEITOS	14
2.1 RELACIONAMENTO SOCIAL.....	15
2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL.....	16
2.3 A ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO	18
2.4 AUMENTO DA AUTONOMIA PESSOAL	20
3 PESQUISA: A APLICAÇÃO DA AT NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
3.1 QUANTO AO CONCEITO DE ANÁLISE TRANSACIONAL	21
3.2 QUANTO À APLICABILIDADE DA ANÁLISE TRANSACIONAL.....	22
3.3 QUANTO À UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL.....	23
3.4 QUANTO AO CUSTO DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL	24
3.5 QUANTO AO PAPEL DO GESTOR NA APLICAÇÃO DA AT	26
3.6 QUANTO AO RETORNO OBTIDO PELAS ORGANIZAÇÕES COM A AT.....	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXO – Entrevistas Completas	32

INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 1980, as empresas vêm enfrentando mudanças significativas promovidas, principalmente, pelo fenômeno da Globalização e dos avanços tecnológicos. Nunca se falou tanto em Gestão de Pessoas como elemento fundamental ao crescimento organizacional, como nos últimos dez anos. Apesar de algumas empresas ainda encontrarem uma grande resistência à implantação dos ideais desse novo paradigma, percebe-se o movimento de conscientização dos empresários quando o assunto é capital humano. As instituições modernas têm olhado para seus funcionários como seu maior investimento e não apenas como um custo a mais para o empreendimento. Com isso, tem se verificado um número significativo de teorias e métodos para solucionar os problemas de relações humanas enfrentados no cotidiano empresarial.

A Análise Transacional (AT) é uma técnica trazida da Psicologia, tendo sido utilizada, primeiramente, no campo da psicoterapia. Porém, a partir da década de 1970, foi assumindo posição de destaque no âmbito organizacional por ser uma teoria que pretende auxiliar os problemas das Relações Humanas. Em reflexões sobre esse assunto, a dúvida sempre recai sobre a questão da aplicabilidade da AT no dia-a-dia das organizações. Portanto, a questão problema trazida nesta pesquisa é: a Análise Transacional é uma teoria de aplicação eficaz na Gestão de Pessoas?

Este trabalho tem por objetivo geral apresentar a aplicabilidade da Análise Transacional como ferramenta para Gestão de Pessoas. Para tanto, tem por objetivos específicos (a) realizar um breve resgate da história das Relações Humanas dentro das organizações, enfatizando sua importância reconhecida ao longo das últimas duas décadas; (b) elucidar sobre a Análise Transacional, teoria desenvolvida por Eric Berne, valorizando apenas seus pontos mais importantes; e, por fim, (c) trazer a opinião de profissionais da União Nacional dos Analistas Transacionais (UNAT-BRASIL) sobre o tema, com o intuito de apresentar a visão prática do tipo de trabalho que a Análise Transacional permite desenvolver.

A metodologia utilizada para a classificação da pesquisa toma como base a taxionomia que a qualifica do ponto de vista das bases lógicas da investigação; do ponto de vista do nível da pesquisa; do ponto de vista da forma de abordagem do problema; quanto aos métodos genéricos; e quanto aos meios técnicos de investigação.

Avaliando as bases lógicas da investigação, a pesquisa se faz de maneira dedutiva. Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é de cunho exploratório, pois intenciona criar uma maior intimidade com o assunto abordado. Considerando a forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois não atende a mensurações numéricas. Os dados foram obtidos de publicações e artigos eletrônicos, portanto, considerando o método de investigação utilizado, a pesquisa se diz bibliográfica e participante, por envolver a opinião direta de profissionais da área.

Este trabalho foi dividido em três partes. A primeira parte refere-se à introdução. A segunda parte contempla os três capítulos de desenvolvimento. O capítulo 1 aborda a importância do ser humano dentro das organizações. Para tanto, foi traçado um breve histórico da administração focando naqueles momentos em que o capital humano esteve observado. O capítulo 2 apresenta a teoria da Análise Transacional de uma maneira didática e simplificada, trazendo à luz os pontos que foram considerados fundamentais para sua compreensão. No capítulo 3 estão expostos os resultados de um questionário enviado a 10 membros da União Nacional de Analistas Transacionais (UNAT – BRASIL), com a intenção de elucidar como a Análise Transacional pode ser praticada dentro das organizações. Por fim, a última parte, considerações finais, apresenta uma análise de toda a pesquisa, fazendo uma ponte entre a teoria apresentada e suas aplicações práticas.

1 A IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

A história da Administração tem seu início vinculado à Civilização Suméria, na Mesopotâmia, por volta de 3.000 a.C. (MAXIMIANO, 2002, p. 37) Porém, a teoria da Moderna Administração é relativamente recente, tendo surgido junto do conceito da grande empresa. Isso ocorreu, em 1776, quando James Watt inventou a máquina a vapor, fazendo com que o volume de produção aumentasse substancialmente. Esse crescimento acelerado das empresas exigiu de seus proprietários uma maior atenção ao processo, buscando evitar desperdícios que colaboravam com a diminuição da produtividade, tornando a empresa menos competitiva frente à concorrência que passou a ser significativa. Esse período ficou retratado como Revolução Industrial e foi originado na Inglaterra.

A excessiva preocupação dos proprietários das grandes empresas em aumentar a produção o quanto fosse possível, fez nascer teorias em torno do processo produtivo, trazendo perspectivas de como aperfeiçoá-lo. Uma grande contribuição foi a Administração Científica do engenheiro Frederick Taylor que se preocupou, num primeiro momento, em resolver o “problema dos salários” que, até então, eram fixos, não promovendo qualquer tipo de motivação no trabalhador em aumentar seu ritmo de trabalho. (MAXIMIANO, 2002, p. 153) Tratou ainda da padronização de ferramentas e equipamentos, e estudou os tempos e os movimentos para se chegar à melhor maneira de se executar cada tarefa. Nessa fase, Taylor contou com a colaboração de seguidores como Frank e Lillian Gilbreth que trabalharam com uma atenção maior à fadiga dos funcionários, propondo a necessidade da redução nas horas da jornada de trabalho diário (que alcançava períodos de até 18 horas), além da implantação de dias de descanso remunerado. (MAXIMIANO, 2002, p. 158)

As críticas à Administração Científica giravam em torno da exploração dos funcionários por parte dos grandes empresários. Tudo era feito em prol da produtividade, então os discursos que aparentemente beneficiavam trabalhadores tinham como real intenção sempre o aumento da produção. Essa insatisfação se desdobrou na Teoria das Relações Humanas, que foi popularizada pela divulgação das conclusões da experiência de Hawthorne, encabeçada por Elton Mayo. Inicialmente, o experimento envolvia relacionar a intensidade da iluminação no local de trabalho à eficiência dos trabalhadores. Porém, o resultado surpreendeu os pesquisadores que só perceberam aumentos na produtividade, mesmo quando a iluminação se apresentou quase insuficiente para a realização das tarefas. A partir desse estudo, pode-se reconhecer a existência de grupos informais que se formam dentro das organizações, entender a dinâmica de relacionamento dos indivíduos e a necessidade da valorização das relações humanas. (MAXIMIANO, 2002, p. 237)

1.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

O estudo das pessoas nas organizações se faz relevante a partir da concepção de que as organizações só existem por meio da interação entre pessoas com objetivos em comum. E assim como as pessoas são fundamentais para o funcionamento das organizações, estas também o são para as pessoas. Vale lembrar que qualquer indivíduo passa a maior parte de sua vida interagindo em estruturas organizacionais, seja na empresa, na igreja, na escola ou no clube. As organizações são formadas, principalmente, para a realização de desejos pessoais que são impossibilitados de ser realizados individualmente. (CHIAVENATO, 1989, p. 17)

Foi a partir desse relacionamento de dependência mútua – as organizações precisam das pessoas para existirem e as pessoas precisam das organizações para alcançarem seus objetivos – que o estudo das Relações Humanas dentro das organizações se fez pertinente. A base de observação da Administração de Recursos Humanos (ARH) consiste, exatamente, em organizações e pessoas.

1.3 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A teoria dos sistemas foi trazida da Biologia. Os biólogos começaram a perceber que os ecossistemas são sistemas abertos. As organizações também podem ser vistas de tal maneira. Pode-se entender da seguinte maneira: existe um sistema maior que agrupa diversas organizações (Ambiente) que vão influenciar de alguma maneira um sistema menor (Organização) e dentro de cada organização vão existir outros subsistemas que estarão interagindo, também, entre si. (CHIAVENATO, 1989, p. 18)

A abordagem sistêmica apresenta as organizações como sistemas abertos. Dessa maneira, entende-se que existe um ciclo envolvendo entradas que em algum momento irão ser transformadas e, por fim, resultarão em um produto (saídas). Porém, é válido ressaltar que esse processamento não ocorre de maneira independente, ou seja, existem limitações ou restrições que irão ser impostas pelo ambiente em que se está inserido. E isso é o que, também, difere uma organização de outra, pois todas elas utilizam de pessoas, materiais, informações e dinheiro, mas, como exemplifica Maximiano (2002, p. 359), “um banco é diferente de um exército e os dois de uma escola e os três de um hospital, por causa das diferenças nos processos internos e nos resultados de cada um.”

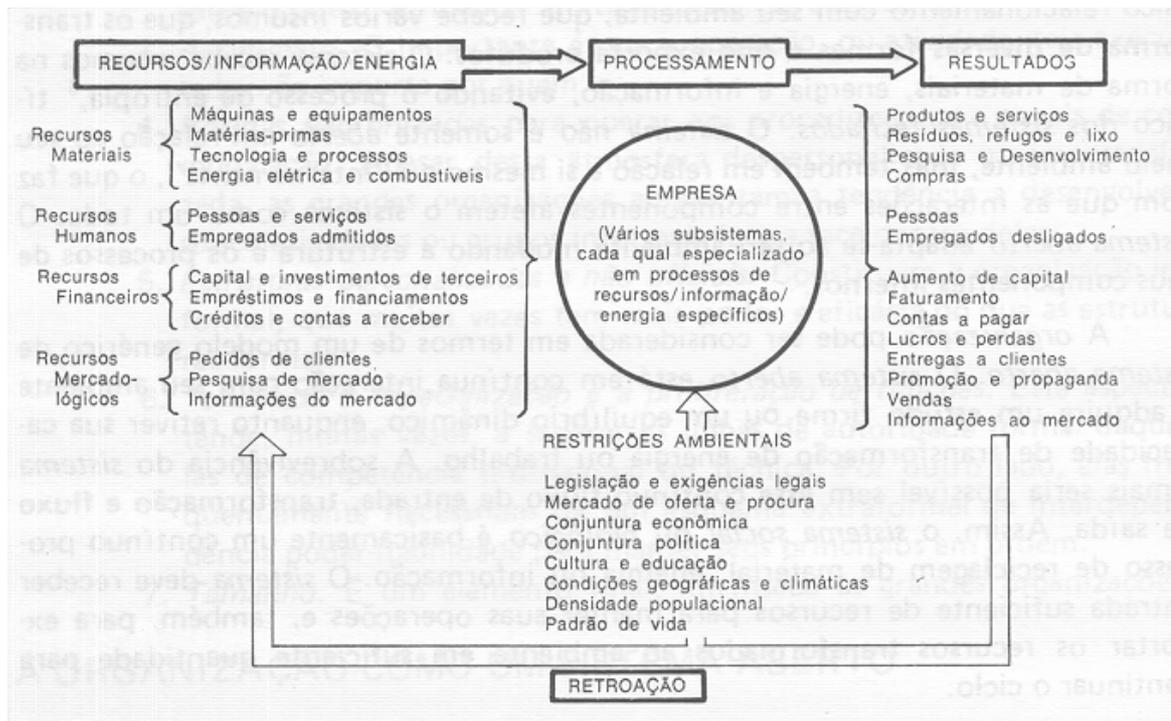


Figura 1 – A empresa como sistema aberto: o fluxo de recursos/informações/energia (CHIAVENATO, 1989, p. 24)

1.4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (POT)

O trabalho, além de ser um conjunto de atividades exercidas pelo homem, é o que faz o ser humano se sentir vivo e produtivo. A Psicologia Organizacional e do Trabalho vai estudar exatamente a relação do homem com o trabalho.

A história da POT está vinculada à Revolução Industrial, que motivou os estudos sobre fadiga, acidentes, a elaboração de critérios e de fluxos de produção, além de ter desencadeado a valorização das relações humanas e dos sentimentos dos funcionários.

A partir da conclusão de que os fatores psicológicos afetavam mais a produtividade que os fatores fisiológicos, os estilos gerenciais passaram a ser, também, estudados. Entre os anos de 1970 e 1980, o assunto de maior representatividade na pauta da POT era a satisfação dos empregados dentro das empresas. Existia uma preocupação em humanizar cada vez mais o trabalho. É importante frisar a necessidade de se observar as pessoas não somente como recursos para as organizações. Pessoas são dotadas de habilidades e capacidades para o trabalho, mas, também, de personalidade própria envolvida em valores e princípios, além de objetivos individuais que afetam o relacionamento da organização como um todo.

Na década de 1990, com a globalização e o desenvolvimento avançado da tecnologia, o mundo corporativo se transformou em uma área extremamente competitiva, tornando as relações humanas mais complexas. O trabalho manual passou a ser feito cada vez mais pelas máquinas e o diferencial passou a ser o conhecimento. O homem passou a ser muito mais exigido com relação à criatividade, agilidade e liderança. “Se antes a meta era desenvolver ferramentas para atender aos anseios da empresa, na sociedade moderna busca-se fornecer meios para que as pessoas e as corporações lidem melhor com as mudanças.” (Revista DIÁLOGOS, 2007)

2 ANÁLISE TRANSACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

2.1 ORIGEM E CONCEITOS

A Análise Transacional (AT) foi criada pelo psiquiatra canadense naturalizado norte-americano Dr. Eric Berne no final da década de 1950, apoiado na intenção de desenvolver uma variação da Psicanálise, já que em 1956 seu pedido de reconhecimento como psicanalista foi rejeitado, impossibilitando-o de exercer tal método. Berne, que era avesso aos termos técnicos ininteligíveis da medicina, contrariou as demais teorias quanto à complexidade de sua fundamentação psicológica, utilizando de expressões cotidianas e de fácil assimilação para desenvolver sua teoria, entretanto, sem perder em profundidade e conteúdo. (COBRA, 1998)

Em 1949, Eric Berne escreveu uma série de artigos que iniciavam a estruturação de idéias nas quais, posteriormente, se fundamentou para consolidar sua nova interpretação psicanalítica. No artigo *“Intuition V: The Ego Image”*, apresentou os caminhos que o levaram ao conceito de “Estados do Ego”, sendo considerado uma de suas maiores contribuições para a teoria psicoterápica, além de descrever a idéia da separação entre “Adulto” e “Criança”. Já em *“Ego States in Psychotherapy”*, ele se concentrou em desenvolver a “Análise Estrutural” e o esquema tripartido – Pai, Adulto e Criança – que considerava uma nova abordagem terapêutica. Mas foi com seu terceiro artigo, que trouxe ainda novas visões, como a teoria dos Jogos Psicológicos e do *Script de Vida*, *“Transactional Analysis: A New and Effective Method of Group Therapy”*, publicado, em 1958, pelo Jornal Americano de Psicoterapia, que a Análise Transacional e o nome Eric Berne, se tornaram conhecidos e respeitados. (ERSKINE, 1988)

A AT traz uma proposta catalisadora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. De acordo com a Associação Internacional da Análise Transacional (ITAA), “a Análise Transacional é uma teoria da personalidade e uma psicoterapia sistemática para o crescimento e a mudança pessoal.” O terapeuta tem por objetivo ajudar o cliente a alcançar suas metas de desenvolvimento positivo nos âmbitos de sua vida em que ele achar conveniente trazer a mudança. Ajuda o indivíduo a se relacionar com a realidade em sua verdade, sem projeções ou transferências

distorcidas. A técnica, além de simples, permite certa independência por parte de quem a pratica, isto porque, depois de aprendida, ela pode ser aplicada pela própria pessoa – todos os dias – sem a necessidade do acompanhamento psicológico profissional. (LIMA, 2001)

A denominação “transacional” foi sugerida pelo fato do método trabalhar com estímulos e respostas trazidas da observação dos momentos de interação entre as pessoas, uma das fixações de Berne. A estrutura da AT possui instrumentos, que relacionados à história da vida de cada pessoa, permite antecipar o que irá acontecer com o indivíduo se ele insistir em manter sua programação interna. Essa previsão pode ser interpretada também dentro de um grupo. A aplicação da AT auxilia as pessoas a assumir o autocontrole, evidenciando a responsabilidade de cada um por seus pensamentos e atos, e a possibilidade de se prever comportamentos viciosos e imaturos é que faz da Análise Transacional uma técnica eficaz para todo o tipo de organizações.

A decisão de investir na AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano, envolve, primeiramente, a busca por um profissional formado na área e capacitado para fazer um diagnóstico comportamental da empresa. O analista irá buscar compreender as necessidades e o objetivo que a organização busca com esse trabalho para, objetivamente, criar um programa específico para o grupo em questão, que respeite e valorize o perfil de cada um.

2.1 RELACIONAMENTO SOCIAL

A busca da compreensão mais aprofundada dos conceitos pregados pela Análise Transacional deve se iniciar nos estudos do Relacionamento Social. Esse embasamento irá trazer um maior conforto para a assimilação da teoria como um todo, como também trará respostas a respeito da escolha de Eric Berne para o nome de sua teoria.

Quando se fala em estímulo, dentro da teoria do Relacionamento Social, fala-se de qualquer contato físico íntimo existente ou de um relacionamento (quando uma pessoa percebe a presença de outra). A Transação, que é tida como a unidade básica do Relacionamento Social, é representada por uma troca de estímulos. (BERNE, 1974 p. 19)

Depois que há a troca de estímulos, portanto, depois que é feita a Transação existe um período que pode ficar marcado por muita ansiedade se não for um tempo já estruturado.

O eterno problema do adolescente é: "O que é que vou dizer a ela (ele) depois?" E, para muitas pessoas, mesmo bem além da adolescência, nada é mais desconfortável do que um período de silêncio, de tempo não estruturado, quando nenhum dos presentes consegue imaginar algo de interessante para dizer. (BERNE, 1974, p.20)

O ato, propriamente dito, de estruturar o tempo é chamado de Programação. Essa Programação pode ser do tipo material (e, nesse caso, envolve atividades que irão gerar algum tipo de reconhecimento ao indivíduo); social (os rituais, os passatempos e os bons comportamentos); individual (os jogos).

2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL

O estudo do comportamento social, freqüentemente observado em psicoterapias de grupo, demonstra que as mudanças na postura, voz, pontos de vista, vocabulário, ou seja, do comportamento de uma maneira geral das pessoas, são acompanhadas também na alteração dos sentimentos. Essas diferenças originam a idéia de *estados do ego*. (BERNE, 1974 p. 25)

Estados do ego são padrões de comportamentos trazidos da figura paterna; de uma avaliação objetiva da realidade; ou de resíduos fixados na primeira infância. Eric Berne chamou esses estados de Pai, Adulto e Criança, como pode ser observado na figura 2, a seguir.

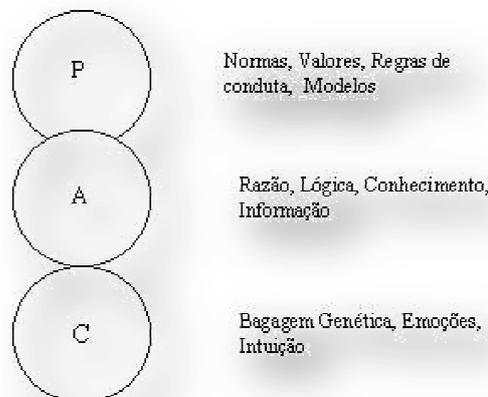


Figura 2 – *Estados do Ego* (www.dhnet.org.br/.../textos/quadro1.gif)

A tese então é que, em qualquer momento, todo indivíduo presente em uma reunião social estará exibindo um estado do ego do tipo *Pai*, *Adulto* ou *Criança*, e que as pessoas podem mudar, com variados graus de rapidez e presteza de um estado para o outro. (BERNE, 1974 p. 26)

Cada estado do ego vai exercer uma função na vida do indivíduo. A parte mais valiosa da personalidade é a Criança, que vai trazer à pessoa encanto, prazer e criatividade. O Pai será retratado de duas maneiras distintas. Pode ser demonstrado de uma maneira direta, ou seja, a pessoa reage exatamente como o pai (ou a mãe) reagiria; como pode ser apenas uma influência, a pessoa reage da maneira que seus pais gostariam que ela reagisse. O Adulto é o estado do ego que vai fazer a mediação entre o Pai e a Criança, “ele também experimenta suas próprias vicissitudes e gratificações”. (BERNE, 1974 p. 29)

Em uma reunião social, certamente em algum momento uma pessoa irá falar e a outra irá reagir. A análise transacional simples irá fazer o diagnóstico de que estado da mente fez a pessoa tomar a iniciativa do estímulo e em que estado a outra pessoa estava reagindo.

As transações são ditas *complementares*, quando a reação ao estímulo é considerada apropriada ao momento e já é esperada pela pessoa que estabeleceu a transação. “Enquanto as transações forem complementares, a comunicação poderá, em princípio, prosseguir indefinidamente.” (BERNE, 1974 p. 31)

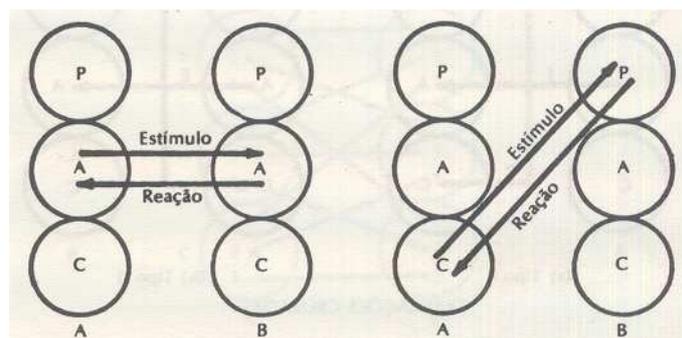


Figura 3 – *Transações Complementares* (BERNE, 1974 p.31)

Em contrapartida, quando a comunicação é interrompida, diz-se que foi estabelecida uma transação *cruzada*. Uma transação cruzada frequentemente observada nas relações, sejam elas de qualquer tipo (amorosa, familiar, organizacional), é quando o estímulo é feito Adulto-Adulto e a resposta vem como Criança-Pai.

O estímulo é Adulto-Adulto, como por exemplo, “Talvez devêssemos descobrir porque você vem bebendo tanto ultimamente”, ou “Sabe onde é que estão minhas abotoaduras?” (...) Se, no entanto, o interlocutor se irrita, as respostas serão algo assim – “Você vive me criticando, exatamente como fazia meu pai” ou “Você sempre me culpa de tudo”. São reações Criança-Pai (...) (BERNE, 1974 p. 32)

Esse tipo de transação faz com que as pessoas, muitas vezes, se comportem como se fossem duas pessoas diferentes de uma situação para outra. Isso porque, existem momentos na comunicação que vão despertar no indivíduo, seja por meio de uma palavra ou um pedido ou uma acusação, lembranças de situações vividas no passado e a partir daí, a pessoa reage da forma que reagiu ou gostaria de ter reagido no passado. A comunicação deixa de ser consciente e embasada em dados pautados na realidade (Adulto-Adulto) e passa a ser uma série de argumentações desconectadas da lógica ou de algum sentido. Por isso, segundo Oliveira (1976), “quando conseguimos aperfeiçoar-nos na rápida identificação das manifestações típicas dos 3 estados do ego – tanto de nossa parte, como da parte dos outros –, não é difícil melhorar nosso desempenho na interação com os outros.”

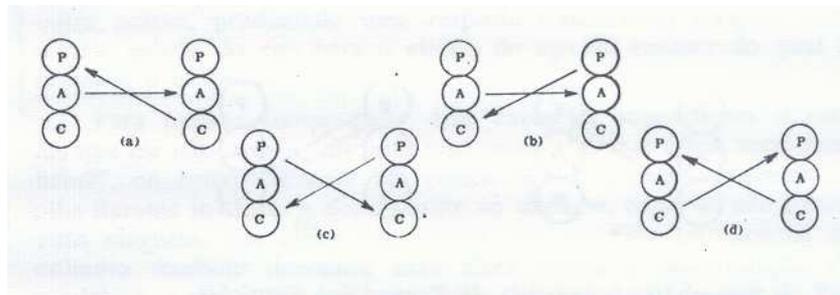


Figura 4 – Exemplos de Transações Cruzadas (OLIVEIRA, 1976 p. 71)

2.3 A ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO

A estruturação do tempo é fundamental para a saúde dos seres humanos e é responsável, também, pelo resultado satisfatório de atividades programadas.

A maioria das discussões sobre as funções do gerente começa com a advertência de planejar o próprio trabalho. Isso soa eminentemente plausível. A única coisa errada a respeito é que isso raramente funciona. Os planos sempre ficam no papel, sempre permanecem nas intenções. Raramente se transformam em realidade. Gerentes eficazes, pelo que tenho observado, não começam pelas suas tarefas. Começam pelo seu tempo. E não iniciam com planejamento. Iniciam sabendo onde seu tempo é

realmente empregado. Depois, tentam controlar o tempo e cortar demandas improdutivas desse tempo. Finalmente, consolidam seu tempo “arbitrário” em unidades com a maior continuidade possível. Esse processo de 3 etapas: observar o tempo; controlar o tempo; e consolidar o tempo é o fundamento da eficácia do gerente. (DRUCKER apud OLIVEIRA, 1976, p. 120)

Eric Berne (1974) citou as possibilidades de estruturação do tempo como sendo: Atividades; Rituais; Passatempos; Intimidade; e Jogos.

A forma mais comum de se estruturar o tempo é por meio de atividades. As atividades podem ser entendidas como “trabalho”, ações psicomotoras que tiram o indivíduo da possibilidade de estruturar seu tempo de outra maneira. “Um executivo ativo demais pode, na realidade, estar fugindo de outras formas de estruturar o tempo, provavelmente mais produtivas” (OLIVEIRA, 1976, p. 129)

Os rituais são as convenções que foram estabelecidas ao longo dos anos pela cultura com intuito de facilitar a vida em sociedade. Envolve desde um cumprimento até regras de etiqueta, por exemplo. De acordo com Oliveira (1976), os rituais estão relacionados ao estado de ego do Pai. Foram-nos ensinados pelos pais e são reproduzidos e repassados por nós de uma maneira mecânica.

Os passatempos, pela semelhança, são facilmente confundidos com os rituais. Porém, se diferem, principalmente, na profundidade das transações. Nos passatempos, as partes envolvidas não se sentem ameaças pelo outro e a comunicação é estabelecida de acordo com a intenção dos indivíduos em questão. Entretanto, dentro de um passatempo é possível a existência de um ritual, e o contrário também.

A intimidade se refere a um momento de cuidado com o outro. Pode ser unilateral (quando apenas um está envolvido dessa maneira) ou bilateral (quando os dois compartilham de uma troca de sentimentos). A intimidade pode ser percebida por uma expressão física (carícia) ou não. Pode ser entre namorados, amigos, pessoas do mesmo sexo ou de sexo diferente. Não existem fronteiras para a intimidade. “No entanto, a intimidade às vezes amedronta. Ela envolve risco. Exige que a pessoa se mostre vulnerável. Seguramente, parece mais fácil usar passatempos ou fazer jogos.” (OLIVEIRA, 1976, p. 131)

Segundo Berne (1974), os jogos podem ser descritos como uma série de transações que se desenrolam até um desfecho previsível. Assim como os passatempos, são formas do indivíduo escapar da verdadeira intimidade. Os jogos envolvem, portanto, um “jogador” com a finalidade de reforçar um papel que assumiu inicialmente (vítima, perseguidor ou salvador). “Todo jogo é basicamente desonesto, e seu desfecho tem um certo caráter de dramaticidade.” (BERNE, 1974, p. 49)

2.4 AUMENTO DA AUTONOMIA PESSOAL

O esforço da AT se concentra, exatamente, em analisar o comportamento das pessoas por meio dos papéis escolhidos por elas para serem desempenhados. Auxilia o indivíduo a perceber as repetições e não mais reagir de maneira inconsciente. A pessoa se torna mais autêntica e se dispõe a aceitar a intimidade de forma natural. A consciência desfrutada pela pessoa que se submete a um trabalho fundamentado pela Análise Transacional, irá permitir que o processo decisório seja mais transparente e desprendido de defesas. “Um alvo importante da AT é dar ao indivíduo uma melhor oportunidade de dirigir e tomar conta de sua própria vida.” (JONGEWARD e JAMES apud OLIVEIRA, 1976, p. 151)

3 PESQUISA: A APLICAÇÃO DA AT NAS ORGANIZAÇÕES

A intenção de confirmar a aplicabilidade da Análise Transacional dentro das organizações, como uma ferramenta ou técnica eficaz na Gestão de Pessoas, fez surgir a necessidade de transpor neste trabalho a opinião de analistas transacionais de estados diversos do Brasil. Foram enviadas, por e-mail, 6 perguntas sobre o tema (ver Anexo p. 33), envolvendo desde o conceito da AT até o tipo de retorno que sua aplicação pode trazer às empresas. Os resultados foram sistematizados em quadros de maneira a clarear a interpretação dos mesmos, valorizando as informações que de fato se fizeram relevantes à pesquisa. Cada quadro corresponde a uma pergunta feita e, também, aos tópicos de maior importância da resposta dada por cada analista. Posteriormente, apresenta-se uma análise crítica acerca de cada questão, enfatizando os pontos que foram observados como senso comum a todos os entrevistados. Os dez analistas transacionais que participaram da pesquisa são membros da União Nacional dos Analistas Transacionais (UNAT-BRASIL).¹

3.1 QUANTO AO CONCEITO DE ANÁLISE TRANSACIONAL

	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5
Quanto ao conceito de Análise Transacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Método psicológico; ✓ Conceito da personalidade voltado para relações humanas e o bem social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É uma psicoterapia; ✓ As pessoas decidem seu destino e essas decisões podem ser mudadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjunto de técnicas de mudança positiva de conduta; ✓ Teoria da personalidade; ✓ Filosofia de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ferramenta que ajuda as pessoas a identificar a maneira como se relacionam. 	Não houve resposta.

Quadro 1 – *Quanto ao conceito de AT*: entrevistas de 1 a 5 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

¹ A ordem em que as entrevistas foram apresentadas não faz qualquer menção à capacidade, qualificação ou experiência dos profissionais. Foram entrevistados analistas de áreas diversas de atuação.

	Analista 6	Analista 7	Analista 8	Analista 9	Analista 10
Quanto ao conceito de Análise Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teoria do comportamento humano; ✓ Técnica de mudança comportamental auto-dirigida; ✓ Método de psicoterapia; ✓ Filosofia de vida humanística. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A definição da ITAA (teoria psicológica de fácil compreensão, ainda que sofisticada, sobre o pensamento, o sentimento e o comportamento das pessoas) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Linha de psicoterapia desenvolvida como psicoterapia de grupo; ✓ Foco na transação, no aspecto relacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teoria de desenvolvimento pessoal; ✓ Filosofia de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teoria da personalidade.

Quadro 2 – Quanto ao conceito de AT: entrevistas de 6 a 10 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

Quanto ao conceito de Análise Transaccional, percebe-se um consenso na opinião dos profissionais em se tratar de um método de psicoterapia que trabalha no sentido de desenvolver as relações humanas, de melhorar a interação entre as pessoas por meio da observação dos comportamentos e das personalidades. Ou seja, é um conjunto de técnicas que vai auxiliar no crescimento do relacionamento e da comunicação de grupos e, por conseguinte, de organizações. Além disso, a AT também é entendida como uma filosofia de vida por trazer princípios e valores que podem ser aplicados em todos os âmbitos da vida.

3.2 QUANTO À APLICABILIDADE DA ANÁLISE TRANSACCIONAL

	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5
Quanto à aplicabilidade da Análise Transaccional nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui linguagem clara e objetiva; ✓ Possibilita uma percepção de comportamentos e papéis vividos pelas pessoas no ambiente organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajuda as pessoas a ter autonomia e maturidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Linguagem de fácil entendimento; ✓ Forma diagramável de compreensão da estrutura da organização, do funcionamento da personalidade e da compreensão da comunicação entre as pessoas; ✓ É eficaz em dinâmicas grupais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação emocional dos profissionais; ✓ Comunicação, relacionamento interpessoal e autoconhecimento são aspectos que afetam o resultado das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É aplicável por ser uma teoria focada em comportamentos humanos.

Quadro 3 – Quanto à aplicabilidade da AT: entrevistas de 1 a 5 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

	Analista 6	Analista 7	Analista 8	Analista 9	Analista 10
Quanto à aplicabilidade da Análise Transacional nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite uma gestão de pessoas mais eficaz, produtiva e gratificante; ✓ Oferece alternativas para as pessoas elevarem sua competência relacional; ✓ As pessoas passam a trabalhar umas <i>com</i> as outras e não umas <i>contra</i> as outras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É uma teoria que trata das transações, das relações humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fornece um enfoque na qualificação do outro, no respeito à pessoa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propicia informações e condições que levam o indivíduo a usar sua autonomia; ✓ Capacidade de sentir e pensar em coerência com as ações. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teoria com potencial para a elaboração de práticas e estratégias para a melhoria das relações interpessoais e da qualidade de vida.

Quadro 4 – Quanto à aplicabilidade da AT: entrevistas de 6 a 10 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

De acordo com a visão dos profissionais que participaram do trabalho de pesquisa, a aplicabilidade da Análise Transacional nas organizações é embasada, de uma maneira geral, no fato de ser uma teoria de fácil compreensão, voltada para o desenvolvimento da comunicação e das transações, por meio de um favorecimento da autonomia e amadurecimento pessoal, além de favorecer uma melhoria na qualidade de vida das pessoas e do clima organizacional.

3.3 QUANTO À UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL

	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5
Quanto à utilização da Análise Transacional nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de equipes; ✓ Processos de comunicação; ✓ Solução de conflitos; ✓ Administração do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnosticar a empresa com base nos estados do ego: Pai, Adulto e Criança; ✓ Trazer soluções a partir desse diagnóstico do comportamento da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No trabalho individual (<i>coach</i>); ✓ Grupal (treinamentos <i>in company</i> e <i>outdoor</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existem várias como, por exemplo, utilizar os conceitos da AT com <i>coaching</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico organizacional; ✓ Seleção de pessoal e entrevistas de demissão; ✓ Treinamentos comportamentais (liderança e gestão); ✓ <i>Coaching</i> executivo e empresarial.

Quadro 5 – Quanto à utilização da AT: entrevistas de 1 a 5 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

	Analista 6	Analista 7	Analista 8	Analista 9	Analista 10
Quanto à utilização da Análise Transacional nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo de aprendizagem que propicia a expansão do auto-conhecimento, capacidade de dar e receber conhecimento genuíno, reconhecer as próprias qualidades e limitações e as dos outros; ✓ Em uma organização produtora de bens e serviços, ninguém obtém resultados sozinho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos de treinamento; ✓ Foco na motivação; ✓ Preparo para aposentadoria (PPA's). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação de situações disfuncionais em termos de estados do ego da organização; ✓ Jogos preferidos; ✓ <i>Scripts</i> organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer os princípios filosóficos e instrumentos de aplicação no dia-a-dia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar estratégias de auto-conhecimento dos sujeitos; ✓ Reflexão sobre as relações interpessoais da organização.

Quadro 6 – Quanto à utilização da AT: entrevistas de 6 a 10 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

O processo de aplicação da Análise Transacional nas organizações envolve, primeiramente, o diagnóstico do comportamento organizacional, para conhecer os pontos fortes e estabelecer os gargalos de comunicação e os jogos existentes. A partir daí, a AT pode ser trabalhada em cursos de treinamento e os conceitos podem ser desenvolvidos como *coaching* (principalmente quando o trabalho é desenvolvido individualmente), sempre visando a melhoria dos processos de comunicação, na administração do tempo e uma maior capacidade para a solução de conflitos.

3.4 QUANTO AO CUSTO DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL

	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5
Quanto ao custo da aplicação da Análise Transacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Custo baixo; ✓ Possibilidade de aplicação em grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O custo é proporcional ao desejo da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A viabilidade é a mesma que qualquer outro trabalho organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existem valores diversos; ✓ O ROI (<i>Return On Investment</i>) é alto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altamente viável, também para EPP's.

Quadro 7 – Quanto ao custo da aplicação: entrevistas de 1 a 5 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

	Analista 6	Analista 7	Analista 8	Analista 9	Analista 10
Quanto ao custo da aplicação da Análise Transacional	✓ O custo é baixo em relação aos benefícios obtidos.	✓ O custo não é mais baixo, nem mais alto que qualquer outro tipo de intervenção; ✓ O que vai determinar o custo é o valor do profissional contratado, o tipo de trabalho solicitado e o tempo necessário para o desenvolvimento do projeto.	✓ Acredita que os custos de aplicação da AT não difere dos custos ordinários das consultorias na área.	✓ Considerando o investimento das empresas em ações de treinamento e desenvolvimento, a AT se faz viável.	✓ Acredita ser viável, considerando a necessidade apenas de um curso introdutório e de um consultor para estratégias específicas.

Quadro 8 – *Quanto ao custo da aplicação*: entrevistas de 6 a 10 (elaborado por Fabiana Alvim)

Analisando as observações dos profissionais entrevistados, entende-se que a aplicação da Análise Transacional requer um investimento, porém não maior que qualquer outro tipo de técnica de desenvolvimento de pessoal. Também é ressaltado o fato de que o custo vai variar de acordo com a intenção do cliente, do contratante. O profissional de AT irá fazer um projeto em cima das necessidades apresentadas pela organização, o que pode variar de apenas um diagnóstico organizacional até um acompanhamento regular dos profissionais envolvidos. Porém, se relacionados aos resultados observados com a aplicação da teoria, o custo pode ser até considerado baixo, pois o aumento da produtividade e, conseqüentemente, do lucro é praticamente garantido quando todos os níveis hierárquicos se comprometem com a mudança.

3.5 QUANTO AO PAPEL DO GESTOR NA APLICAÇÃO DA AT

	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5
Quanto ao papel do Gestor na aplicação da Análise Transacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precisa vivenciar e aplicar a técnica da AT em sua própria vida (pessoal e profissional) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O gestor vai dar condições de ter uma equipe e uma diretoria adequadas à missão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O gestor pode aplicar a AT por meio de um trabalho de consultoria (<i>executive coaching</i>); ✓ Se o gestor tiver formação em AT irá aplicá-la em sua vida pessoal e profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O gestor deve conhecer os conceitos e aplicá-los ou transmiti-los. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A participação do gestor no processo de aplicação é <i>condition sine qua non</i> para o sucesso de qualquer intervenção.

Quadro 9 – Quanto ao papel do gestor: entrevistas de 1 a 5 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

	Analista 6	Analista 7	Analista 8	Analista 9	Analista 10
Quanto ao papel do Gestor na aplicação da Análise Transacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar exemplo sendo coerente entre o que prega e o que faz; ✓ Ser alguém que inspira confiança e respeito; ✓ Ter capacidade de inspirar as pessoas a darem o melhor de si. 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve resposta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pode atribuir credibilidade à atuação se o gestor participar das vivências e fazer uso das ferramentas de AT. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O gestor que conhece a AT, faz uso dela naturalmente em suas ações; ✓ Compartilhar o conhecimento com os membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitador das ações estratégicas.

Quadro 10 – Quanto ao papel de gestor: entrevistas de 6 a 10 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

Os analistas transacionais entrevistados, de uma maneira geral, apóiam a idéia de que o gestor deve se interessar em conhecer a técnica, para poder, além de aplicar também à sua vida pessoal e profissional, incentivar os profissionais na busca de um desenvolvimento pessoal. Dessa forma, ele se faz uma pessoa respeitada e admirada pelos demais, portanto, entende-se que a mudança na organização deve acontecer em todos os níveis hierárquicos para que seja de fato eficaz.

3.6 QUANTO AO RETORNO OBTIDO PELAS ORGANIZAÇÕES COM A AT

	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5
Quanto ao retorno obtido pelas organizações com a aplicação da Análise Transacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de espaços conversacionais; ✓ Consciência das limitações e potencialidades; ✓ Solução objetiva de conflitos; ✓ Melhoria na administração e gerenciamento do tempo; ✓ Desenvolvimento de novas habilidades gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudanças no comportamento de todos os membros da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação clara, transparente, eficaz e livre de jogos de poder e outros jogos psicológicos que intoxicam o clima de qualquer empresa. ✓ Resultados obtidos por meio de colaboração e respeito; ✓ Ambição e competição saudável; ✓ Prevenção à doenças psicossomáticas e redução do absenteísmo; ✓ Desperdício e desgaste emocional convertidos em lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhoria nos relacionamentos interpessoais e no ambiente de trabalho; ✓ Aumento da produtividade e da percepção de capacidades; ✓ Ambiente livre de jogos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudança de cultura e comportamento dos profissionais; ✓ Ajuda as pessoas a entenderem melhor a si mesmo; ✓ Resignifica o trabalho, o tempo, o dinheiro e as próprias pessoas.

Quadro 11 – Quanto ao retorno obtido: entrevistas de 1 a 5 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

	Analista 6	Analista 7	Analista 8	Analista 9	Analista 10
Quanto ao retorno obtido pelas organizações com a aplicação da Análise Transacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevação da produtividade; ✓ Diminuição de conflitos; ✓ Capacidade aumentada de resolução de problemas; ✓ Clima mais ameno; ✓ Menos jogos de poder; ✓ Maior colaboração e satisfação no trabalho; ✓ Menor desperdício de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modificações no clima organizacional; ✓ Mudança nas relações entre as pessoas; ✓ Capacitação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecimento dos jogos e <i>scripts</i> organizacionais; ✓ Relações de trabalho mais saudáveis e gratificantes; ✓ Maior produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento da auto-confiança (empoderamento); ✓ Melhoria dos relacionamentos e clima do trabalho; ✓ Melhoria na qualidade dos produtos e/ou serviços; ✓ Administração de conflitos; ✓ Elevação do uso produtivo do tempo; ✓ Diminuição de desperdícios; ✓ Melhoria na imagem da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhoria das relações interpessoais e intrapessoais; ✓ Otimização do trabalho e das atividades desenvolvidas; ✓ Melhoria na qualidade de vida.

Quadro 12 – Quanto ao retorno obtido: entrevistas de 6 a 10 (elaborado pela aluna Fabiana Alvim)

As respostas mais representativas observadas no questionário, foram aquelas relacionadas ao retorno que as organizações podem esperar receber com a aplicação das técnicas da Análise Transacional. Elementos como a mudança positiva no ambiente de trabalho e no relacionamento entre as pessoas, melhoria na comunicação e no clima organizacional, maior produtividade e diminuição de desperdícios, otimização dos processos e tarefas desenvolvidas, melhoria na capacidade de administrar o tempo e maior qualidade de vida foram alguns dos mais citados pelos profissionais entrevistados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema geral que guiou este trabalho foi de que a Análise Transacional é uma teoria que pode ser aplicada também em organizações, auxiliando a obtenção de resultados, ou seja, é uma ferramenta disponível à Gestão de Pessoas, de fácil acessibilidade e de grande viabilidade.

Os resultados deste trabalho demonstraram que a Análise Transacional não só pode ser utilizada como forma de desenvolver o pessoal em todos os tipos de organização, como já vem sendo aplicada por diversos profissionais da área. É fundamental para o sucesso da aplicação da Análise Transacional, uma postura positiva e disponibilidade por parte do gestor para entender e assimilar as técnicas propostas pela teoria. Foi observado que o custo para a operacionalização dos fundamentos pregados pela AT não são diferentes ou sequer superiores a qualquer outro tipo de intervenção na área de recursos humanos, com o objetivo de promover o desenvolvimento de pessoal. Os tipos de retorno, que podem ser esperados pelos administradores a partir da aplicação das técnicas propostas, apresentados pelos analistas são, quase em unanimidade, uma melhoria expressiva na comunicação interna; número de desperdícios reduzido; e melhoria na qualidade de vida.

Este trabalho não tem intenção de ser conclusivo e algumas limitações foram encontradas na tentativa de desenvolver a proposta trabalhada. A teoria foi abordada apenas nos pontos fundamentais para uma compreensão sintética do assunto, até mesmo por se tratar de um tema trazido da Psicologia, porém, é necessário um maior aprofundamento nos conceitos e técnicas para se efetivar a aplicação organizacional. As entrevistas estruturadas foram enviadas a quase 150 analistas e o montante de respostas corresponde a menos de 10% desse total. Da população de 10 analistas transacionais entrevistados, 5 correspondem a profissionais que trabalham com a área organizacional, portanto, a descrição da vivência prática de como a teoria pode ser aplicada foi suficiente para o problema proposto nesta monografia.

Para que os objetivos fossem alcançados, num primeiro momento foi feita uma análise e resumo da bibliografia utilizada, para enfim poder apresentar um breve histórico, mostrando os passos que foram dados ao longo dos anos até se chegar ao que se entende por Gestão de Pessoas, além de uma síntese dos pontos principais da teoria da Análise Transacional. Finalmente, as respostas colhidas com analistas transacionais de diversos estados do Brasil, deram base para um confronto entre o que foi pesquisado em bibliografia e o que é vivido na realidade, atingindo o objetivo proposto neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BERNE, Eric. *Os Jogos da Vida*. 3 ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1974.

COBRA, Rubem Q. *Análise Transacional*. COBRA PAGES. Disponível em <www.cobra.pages.nom.br> Acesso em: 28/mar/2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1989.

ERSKINE, Richard O. *Estrutura do Ego, Função Intrapsíquica e Mecanismos de Defesa: Um Comentário sobre os Conceitos Teóricos originado de Eric Berne*. Instituto de Psicoterapia Integrativa. Disponível em <www.integrativetherapy.com> Acesso em: 28/mar/2008.

LIMA, Noeliza. *Eric Berne e a AT*. União Nacional dos Analistas Transacionais (UNAT-BRASIL). Disponível em <www.unat.com.br> Acesso em: 28/mar/2008.

MALVEZZI, Sigmar; CODO, Wanderley. *Os Rumos da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil*. Revista Diálogos. Brasília, ano 4, n.5, p. 28-31, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Marco Antônio G. *Análise Transacional na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1976.

REVISTA DIÁLOGOS. *Uma História de Desafios*. Brasília, ano 4, n.5, p. 24-27, 2007.

ANEXO – Entrevistas Completas

Analista 1 – M. M. S. P. (Membro Certificado da UNAT-BRASIL)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

É uma abordagem da personalidade e um método psicológico, onde os elementos da teoria são funcionais, observáveis e de fácil compreensão por pessoas de qualquer nível cultural e de resultados práticos e objetivos. Assim, podemos modificar sentimentos, pensamentos e escolhas pelo autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Sua aplicabilidade se dá na prática clínica, organizacional e educacional. É um conceito da personalidade voltado para as relações humanas e o bem pessoal.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Sim, porque possui uma linguagem clara e objetiva ao mesmo tempo em que traz em seus conceitos uma fundamentação teórica que sustenta sua aplicabilidade. Além de possibilitar uma percepção comportamentos e papéis vividos pelas pessoas no ambiente organizacional (análise funcional, posições existenciais, scripts organizacionais, processos de comunicação - análise das transações, etc).

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Essa ferramenta pode ser aplicada no desenvolvimento de equipes (estilos gerenciais pelas posições existenciais e curral OK), trabalhar processos de comunicação (análise das transações), solução de conflitos (jogos psicológicos), administração do tempo (estruturação do tempo e testes de levantamento do gerenciamento do tempo).

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

A viabilidade é grande, pois o custo é baixo, considerando que podemos desenvolver esse trabalho em grupo, porém é necessária uma boa formação do profissional que aplicará a técnica.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

Em primeiro lugar o gestor precisa viver e aplicar os conceitos da teoria em sua experiência de vida tanto pessoal quanto profissional, ou seja passar pela experiência da AT na sua própria vida.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Abertura de espaços conversacionais, consciência das limitações e potencialidades, solução objetiva de conflitos, melhoria da administração e gerenciamento do tempo, levantamento do clima organização para futuras intervenções, equipes conscientes das próprias potencialidades, desenvolvimento de novas habilidades gerenciais.

Analista 2 – W. N. (Membro Associado da UNAT/SP)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

A filosofia da AT conceitua que todas as pessoas são legais, que todas as pessoas têm capacidade de pensar e finalmente que as pessoas decidem o seu destino, e estas decisões podem ser mudadas.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

A AT é uma forma de psicoterapia para ajudar as pessoas a ter autonomia, a serem maduras, a serem adultas. Evidentemente esse é um dos principais objetivos de qualquer empresa, ter uma equipe madura e criativa.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Até onde eu cheguei você pode fazer o diagnóstico da empresa, trabalhando com os três estados do Ego: Pai, Adulto e Criança. E dar as soluções quando a empresa é autoritária (Pai), quando a empresa se comporta como uma criança rebelde ou quando é muito passiva. Isto é só o começo.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Os custos são proporcionais ao que a empresa deseja. Um diagnóstico, um programa de acompanhamento, coaching. Em São Paulo, grandes empresas são acompanhadas por especialistas em AT.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

Está resposta já está acima. O Gestor vai dar condições de ter uma equipe e uma diretoria adequada a missão da empresa.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Muitas empresas querem mudar a sua equipe mas não querem mudar. É importante uma política que envolva desde o presidente até o funcionário.

Analista 3 – K. V. R. C. de A. (Membro Didata em Formação da UNAT/SP)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

AT é um conjunto de técnicas de mudança positiva de conduta, uma teoria da personalidade, uma filosofia de vida.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Sim, porque a utilizo no meu trabalho clínico e organizacional há 27 anos, com resultados fantásticos. É uma maneira eficaz, simples, sem ser simplista, com uma

linguagem de fácil entendimento e uma forma diagramável de compreensão da estrutura, funcionamento da personalidade e compreensão da comunicação entre as pessoas. A dinâmica e funcionamento grupal é eficaz para o trabalho nas organizações.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Todas as possibilidades. Aplico AT nas empresas o tempo todo, para o trabalho individual (coach) e grupal (treinamentos in company e outdoor). Para saber fazer uso deste conjunto de técnicas (não é uma FERRAMENTA), é necessário uma formação específica e supervisionada. Muitas pessoas utilizam a nomenclatura da AT e alguns conceitos de forma distorcida, pois não aprendem AT, apenas alguns conceitos básicos. Utilizar AT nas empresas requer muito conhecimento.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Em termos de custo, a viabilidade é a mesma que a de qualquer outro tipo de trabalho profissional. AT não é uma técnica, é um conjunto de técnicas com origem nas teorias comportamental, gestalt e psicanálise principalmente.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

O papel do gestor na aplicação da AT para o desenvolvimento do capital humano depende da necessidade da empresa e do capital humano. O Gestor pode aplicar AT através de um trabalho de consultoria, executive coaching ou ainda, um trabalho de recursos humanos terceirizado. Se o Gestor tiver formação em AT, ele aplicará AT na sua vida pessoal e profissional.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

O retorno é uma equipe com uma comunicação clara, transparente, eficaz, livre de jogos de poder e outros jogos psicológicos que intoxicam o clima de qualquer empresa. Os colaboradores aprendem a obter resultados através da cooperação e respeito, com ambição e competição saudável, dentro de uma postura humanista de

relacionamento e comunicação. As empresas constroem times vencedores e as pessoas aprendem a estruturar o tempo, passam pelo processo de reeducação emocional, que previne as doenças psicossomáticas, o absenteísmo. O lucro aumenta e o desperdício diminui. Desperdício e desgaste emocional são convertidos em LUCRO para a vida pessoal e profissional. Pena que muitas pessoas não conhecem AT!

Analista 4 – J. L. M. C. (Membro Associado da UNAT/SP)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

A AT é uma ferramenta que ajuda a identificar formas como as pessoas se percebem, percebem aos outros e como se relacionam. Analisa também padrões de comportamentos resultantes de crenças, muitas delas inconscientes. A partir destas percepções podemos trabalhar opções de melhores comportamentos, pensamentos e até emoções de forma a ter um ambiente de trabalho muito mais produtivo.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Tenho certeza disto, veja minha resposta em 1. Minha certeza vem do resultado que o trabalho que desenvolvo tem gerado em organizações. As organizações se preocupam, e com razão, com a capacitação técnica de suas equipes. Esta, porém, não é suficiente em um cenário extremamente competitivo. Há uma necessidade de capacitar os profissionais emocionalmente. Comunicação, relacionamento interpessoal, autoconhecimento são aspectos que afetam fortemente o resultado das empresas. A AT através da teoria dos jogos, estados do ego, script das organizações, posições existenciais é uma ferramenta bastante útil neste aspecto.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Há várias formas. Uma delas é utilizar os conceitos de AT com coaching.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Como qualquer segmento profissional há valores diversos. O ROI porém é alto.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

O Gestor deve conhecer os conceitos para aplicá-los ou transmiti-los. Ele pode utilizá-lo de forma a identificar aspectos de sua equipe que necessitem ser trabalhados de forma que a equipe trabalhe de forma sinérgica e não degenerativa.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Melhoria nos relacionamentos interpessoais, ambiente de trabalho, produtividade, percepções de capacidades, uma vez que as pessoas passam a ter permissão para trabalhar fora do script e num ambiente com menos jogos.

Analista 5 – E. K. F. (Membro Regular da UNAT/SP)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

Não houve resposta.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Acredito, e penso que é uma das melhores abordagens para este fim, por se tratar de uma teoria focada em comportamentos humanos, com base em dados de realidade, "aqui e agora".

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Possibilidades para diagnóstico organizacional e de clima, seleção de pessoal, entrevistas demissionais, treinamentos comportamentais, de liderança e gestão, coaching executivo e empresarial, dentre outros. Um curso de Análise Transacional inicia-se obrigatoriamente com o Curso Introdutório de Análise Transacional -101,

ministrado pela UNAT BRASIL, em várias cidades brasileiras. Vide calendários disponíveis no site: www.unat-org.br

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Altamente viável. E também viável nas EPP, e ressalto que minha prática profissional contemplou várias EPP nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

Se o "Gestor" a que se refere, significa o contratante, responsável por tomadas de decisões na empresa, então seu papel é fundamental, e sua participação na aplicação da AT nas empresas é "condition sine qua non" para o sucesso de qualquer intervenção.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Mudanças de cultura e de comportamentos nos seres humanos (que, em última análise, são o recurso mais importante das organizações, já que são eles quem transformam tempo, energia, matéria prima e processos, em lucros), portanto, a AT ajuda as pessoas compreenderem melhor a si mesmas, e resignificar o Trabalho, o tempo, o dinheiro, e as próprias pessoas.

Analista 6 – R. K. (Membro Didata da UNAT/SP)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

A Análise é uma teoria do comportamento humano, uma técnica de mudança comportamental auto-dirigida, um método de psicoterapia e uma filosofia de vida humanística.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Não se trata de "crença", mas sim de comprovação através da minha prática profissional. Ela permite que se faça uma gestão de pessoas mais eficaz, produtiva e gratificante porque oferece alternativas para as pessoas elevarem sua competência relacional e assim trabalharem umas com as outras e não umas contra as outras.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

A Análise Transacional tem sido utilizada com resultados observáveis das organizações através de um processo de aprendizagem que propicia a expansão do autoconhecimento, a capacidade de dar e receber reconhecimento genuíno e de reconhecer as próprias qualidades e limitações e as qualidades e limitações dos outros. Os seres humanos são interdependentes e diferentes entre si e numa organização produtora de bens ou serviços ninguém consegue obter resultados sozinho. Reconhecer este fato é a primeira aprendizagem sobre si mesmo e os outros.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

O uso da Análise Transacional em qualquer Empresa tem um custo baixo se considerarmos os benefícios obtidos. O elemento fundamental é a disponibilidade dos que ocupam posições de poder de participar de um processo de mudança pessoal, grupal e organizacional. As empresas só mudam quando seu corpo dirigente participa, endossa e acredita nos benefícios coletivos da mudança. O que acontece, entretanto, é que uns querem que os outros mudem, mas eles próprios se recusam a mudar. E , em geral, os níveis hierárquicos mais elevados desejam impor mudanças para os outros níveis, mas insistem e permanecer imunes às mudanças.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

O papel dele é dar o exemplo, é ser coerente entre o que prega e o que faz, ser alguém que inspira confiança por sua retidão, respeito aos membros da sua equipe,

capacidade de inspirar as pessoas a darem o seu melhor, criando assim um clima saudável de entusiasmo que dá sentido ao trabalho.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

O retorno dependerá da real intenção do programa. Se for realizado com honestidade, competência técnico-pessoal e convicção, haverá elevação da produtividade, diminuição de conflitos, capacidade aumentada de resolução de problemas, clima mais ameno, menos jogos de poder, mais colaboração e maior satisfação no trabalho. Enfim, produzir-se-á mais e melhor em menos tempo e com menor desperdício de recursos.

Analista 7 – W. H. (Membro Associado da UNAT/RJ)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

E definição da ITAA, que consta no site.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Sim, por conta do seu segundo instrumento e que deu origem ao nome da linha, TRANSAÇÕES, que vai tratar exatamente das relações humanas e como as pessoas se relacionam, através da AT é possível cessar e convidar a revisão de determinados tipos de transações.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Bom, já descrevi na questão anterior, mas indo além, pode-se utilizar a AT para fazer cursos de treinamento, focar em motivação, preparo para aposentadoria (PPAs) e assim por diante.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Sim, a utilização da AT não é mais cara ou mais barata a principio, em comparação a qualquer outro tipo de intervenção o que vai variar é o valor do

profissional convidado, o tipo de trabalho solicitado e qual tempo necessário para o desenvolvimento do projeto e para a demanda.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

Não creio que eu possa definir no momento.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Modificações no clima organizacional, mudanças nas relações entre pessoas, capacitação da equipe, dentre outros fatores.

Analista 8 – S. W. G. (Membro Regular da UNAT/SP)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

Costumo referir, quando me perguntam o que é a AT, que se trata de uma linha de psicoterapia desenvolvida como psicoterapia de grupo, e que tem foco no que acontece na relação entre as pessoas, tendo, por esse motivo, aplicação organizacional. Em outras palavras, o mais distintivo da AT é o foco na transação, no aspecto relacional. Acho que se pode referir que a AT vê da pessoa para fora, e a psicanálise, da pessoa para dentro.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Sim, especialmente pela base humanista que é linha condutora dos instrumentos da AT. Fornece um enfoque baseado na qualificação do outro, e no respeito à pessoa, dados fundamentais para a gestão de pessoas.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Especialmente para identificação de situações disfuncionais, em termos de Estados de Ego da organização, jogos preferidos, *script* organizacional. Um uso interessantíssimo é o das carícias, ou, mais apropriadamente para o meio

organizacional, do reconhecimento, que tem um efeito positivo sobre o clima organizacional. Pode-se investir, a partir dos instrumentos da AT, em desenvolver um ambiente de trabalho não tóxico, gratificante, e portanto mais produtivo. Os aspectos relativos aos contratos são muito úteis para as diversas combinações de trabalho, especialmente acerca de planejamento. Como ferramenta de combinação de reuniões os contratos são bastante interessantes também. Ainda há que se investir nas possibilidades da realização de conciliações, o que, para o poder judiciário pode ter um efeito poderoso em termos de retorno social.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Não sei se os custos de aplicação da AT diferem dos custos ordinários das consultorias nessa área, penso que não, por palpite. Nunca cheguei a fazer levantamento.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

As vivências, utilização de ferramentas da AT são fatores que podem atribuir credibilidade à atuação, uma vez que baseadas em preceitos humanistas e, portanto, promotores de autonomia humana.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

É possível identificar aspectos disfuncionais da organização e sobre eles atuar. Penso que pode haver um grande ganho em trabalhar as possibilidades de evitar scripts organizacionais perdedores ou não-vencedores, aprender a reconhecer e ter opções para os jogos, de forma a viver em relações de trabalho mais saudáveis e gratificantes, por conseqüência mais produtivas.

Analista 9 – L. S. P. (Membro Didata em formação da UNAT/PR)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

É uma teoria que ajuda a entender a dinâmica humana trazendo alternativas para o desenvolvimento pessoal; é ainda uma filosofia de vida na medida em que seus princípios se baseiam na coerência entre discurso e ação.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Sim. Porque entendo que Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas implica em propiciar informações e condições que levem o indivíduo a usar sua autonomia no uso de seus recursos mais valiosos: sua capacidade de sentir e pensar coerente com suas ações, nos diversos relacionamentos do ambiente organizacional (com pares, gestores, clientes e fornecedores internos e externos e a comunidade em geral) de forma a chegar a resultados desejáveis e éticos .

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

O primeiro passo é conhecer seus princípios filosóficos e instrumentos, para utilizar no dia a dia organizacional. A porta de entrada nas organizações, podem ser gestores de todos os níveis hierárquicos, profissionais de RH e consultoria externa e interna e ainda as equipes em geral.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Na medida em que as empresas têm investido acentuadamente em ações de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários nos últimos 10 anos, a AT torna-se viável.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

Um gestor que conheça a AT e para quem ela faça sentido, fará uso dela naturalmente nas suas diversas ações. A prática dos seus princípios gera estímulos de desenvolvimento para as pessoas com quem convive. Outro caminho é

compartilhar o conhecimento com os membros da sua equipe, atuando ele como um educador ou propiciando aos membros da sua equipe o acesso à AT.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Aumento de autoconfiança (empoderamento) das pessoas da empresa, melhoria dos relacionamentos e clima de trabalho, melhoria na qualidade dos produtos/serviços (diminuição de retrabalho), resolução efetiva de problemas, administração construtiva de conflitos, elevação do uso produtivo do tempo, diminuição de desperdícios e custos, melhoria da imagem da empresa perante o público interno e externo (onde estão clientes, fornecedores e a comunidade).

Analista 10 – E. T. R. (Membro Regular da UNAT/RJ)

1. Para você, qual é a melhor maneira de conceituar Análise Transacional?

Como uma teoria da personalidade que busca avaliar e intervir, a partir dos comportamentos, sentimentos e crenças dos sujeitos, nas relações entre eles e deles consigo mesmo, para melhoria na qualidade de vida.

2. Você acredita que a Análise Transacional pode ser utilizada para auxiliar na Gestão de Pessoas? Por quê?

Sim, justamente por crer no potencial da teoria em elaborar práticas e estratégias para melhoria das relações interpessoais e qualidade de vida.

3. Quais são as possibilidades de aplicação da AT nas empresas? Como fazer uso dessa ferramenta dentro das organizações?

Elaborando estratégias de autoconhecimento dos sujeitos e de reflexão e elaboração das relações interpessoais que existem dentro da organização, tanto entre pessoas, entre pessoas e ambientes e/ou atividades etc.

4. Em termos de custo, qual é a viabilidade de aplicação da AT nas empresas? Seria uma técnica viável também para EPP's?

Acredito ser viável, pensando que seria o suficiente um curso de treinamento a nível de para os funcionários e a existência de um consultor para estratégias específicas. Não sei o que são EPP's... mas creio ser viável para qualquer empresa, já que o curso é especificamente com pessoal – não com compra de equipamentos etc – então vai aumentar de acordo com o tamanho da equipe.

5. Qual é o papel do Gestor na aplicação da AT como ferramenta de desenvolvimento do capital humano?

De facilitador das ações estratégicas.

6. Que tipo de retorno que as organizações podem esperar perceber após aplicar a AT?

Melhoria das relações interpessoais e intrapessoais, de forma a otimizar o trabalho e as atividades desenvolvidas e melhoria na qualidade de vida.