

FACULDADE JK DE TECNOLOGIA
UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS-BRASIL
UNAT-BRASIL
POS-GRADUAÇÃO EM ANÁLISE TRANSACIONAL

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES COMO APORTE ÚTIL NA
PRÁTICA DE *FEEDBACK* EMPRESARIAL

**ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES COMO APORTE ÚTIL NA
PRÁTICA DE *FEEDBACK* EMPRESARIAL**

DÉBORA NOBUSADA auri Ferreira Paiva

Uberlândia – MG

2013

Artigo de conclusão de curso apresentado à Faculdade JK de Tecnologia e à União Nacional de Analistas Transacionais-Brasil, como requisito parcial do curso de Pós-Graduação em Análise Transacional, para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Artigo de conclusão de curso apresentado à Faculdade JK de Tecnologia e à União Nacional de Analistas Transacionais-Brasil, como requisito parcial do curso de Pós-Graduação em Análise Transacional, para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Orientadora: Ede Lanir Ferreira Paiva

Uberlândia – MG

2013

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES COMO APORTE ÚTIL NA PRÁTICA DE *FEEDBACK* EMPRESARIAL

ANALYSIS OF TRANSACTIONS AS A USEFUL CONTRIBUTION IN BUSINESS PROCESS FEEDBACK

Débora Nobusada¹

UNAT-BRASIL - União Nacional de Analistas Transacionais - Brasil
Faculdade JK de Tecnologia

Resumo

Considerando, por um lado, a utilidade da teoria das Transações para o entendimento da comunicação humana e, por outro lado, a importância da comunicação no processo de dar e receber *feedback*, o presente artigo tem como objetivo descrever como a análise das Transações ocorrendo na prática de *feedback* empresarial entre líder e liderado pode ser um aporte útil para o trabalho em organizações. Especificamente, tem como objetivo descrever quais os tipos de Transações são desejáveis para tornar o *feedback* satisfatório para os objetivos da organização. Por meio de uma análise teórica do conceito de Transações em Análise Transacional – AT –, busca-se construir possibilidades de sua aplicação às problemáticas descritas na literatura da área associadas à prática de *feedback* em organizações. Além disso, apresenta-se fragmentos de casos vivenciados na atuação profissional da autora deste artigo como forma de exemplificar esta aproximação teórica na prática cotidiana de *feedback* em organizações. Conclui-se que determinados tipos de Transação tendem a ser mais eficazes na medida em que obtém resultados com os funcionários da organização, no que diz respeito à motivação, produtividade e retenção dos mesmos nas empresas, sendo a principal delas a Transação Complementar no circuito positivo.

Palavras-chave: *Feedback*, Transações, Organizações.

Abstract

On the one hand, there is the usefulness of the theory of Transactions for understanding human communication and, on the other hand, the importance of communication in the process of giving and receiving feedback. Thus, this article aims to describe how the analysis of transactions occurring in a feedback between business leader and employee can be a useful contribution to work in organizations. Specifically, this paper describes what types of transactions are desirable in order to make the practice of feedback satisfactory to the goals of the organization. Through a theoretical analysis of the concept of Transactions in Transactional Analysis - TA – the article seeks to create possibilities of its application to the problems described in the literature associated with feedback in organizations. Moreover, it presents fragments of cases experienced in

¹ Psicóloga pela Universidade Federal de Uberlândia
Esp. Análise Transacional | FATEP | UNAT – Brasil
Atua na área de Recursos Humanos empresarial
e-mail: debora.nobusada@gmail.com

professional activities experienced by the author of this article, as a means to illustrate this theoretical approach in everyday practice in organizations. It is concluded that certain types of transaction tend to be more effective regarding their results obtained with the staff of the organization, with respect to motivation, productivity and dropout. Complementary Transactions are argued to be the most effective of these.

Keywords: Feedback, Transactions, , Organizations.

Introdução

As empresas são formadas por pessoas que precisam interagir para alcançar determinados resultados, que garantam tanto a sobrevivência da corporação como das próprias pessoas. Segundo Missel (2012), o trabalho em equipe tem sido muito valorizado nestes contextos, já que as pessoas são cobradas por apresentar um bom relacionamento com seu líder, liderado ou colega, de forma a atingir o sucesso profissional e a satisfação dos funcionários.

De acordo com Zuboff (1988), a maneira com que os indivíduos se sentem em relação a si próprios, aos outros e à empresa está diretamente relacionada com sua capacidade de manter elevados níveis de comprometimento e motivação internos, que são exigidos pelo trabalho. Assim, a prática de dar e receber *feedback* sobre as atitudes e atividades executadas, tanto nos relacionamentos pessoais quanto nos profissionais, é indubitavelmente a maneira mais eficaz para alcançar dois requisitos essenciais exigidos atualmente pelo mercado de trabalho: resultado e sucesso (MISSEL, 2012).

A facilidade com que um líder utiliza esta ferramenta contribui para uma mudança positiva de comportamento do funcionário, já que o *feedback* influencia o comprometimento e a autoestima do empregado. Por consequência, tem-se um ganho na atração, retenção e motivação de talentos, além de garantir a qualificação desses profissionais para a boa performance de suas atividades (MISSEL, 2012).

É importante também levar em consideração que o funcionário tem o líder como uma figura de referência, e este, por sua vez, tem uma influência muito grande no comportamento e produtividade do liderado. De acordo com Krausz (2009/2010), no meio organizacional, as formas de agir dos superiores hierárquicos têm influências modeladoras sobre os liderados, principalmente quando estes são institucionalizados e incorporados à cultura da organização. Isto significa que o *feedback* dado pelo líder tem um peso ainda maior na evolução do liderado no ambiente de trabalho e que, se este retorno passa a ser uma prática comum na empresa, gera um impacto positivo na organização como um todo.

Para lidar com o *feedback* de forma assertiva, é necessário compreender como realizar essa comunicação de forma que tanto o emissor quanto o receptor dessa prática tenham clareza da informação. De acordo com Krausz (1999), os seres humanos são seres gregários e uma das condições essenciais de vida em sociedade é a capacidade de se comunicar. Estando ciente da importância de se entender esse acontecimento

fundamental da vida em grupo, Eric Berne (1988), precursor da Análise Transacional, desenvolveu uma teoria e um método de análise da comunicação e do relacionamento interpessoal. Dessa forma, criou o conceito de Transação, definida como a “unidade de ação social” (p.357).

Considerando, por um lado, a utilidade da teoria das Transações para o entendimento da comunicação humana e, por outro lado, a importância da comunicação na prática de *feedback*, o presente artigo tem como objetivo geral descrever como a análise das Transações ocorrendo em um processo de *feedback* empresarial entre líder e liderado pode ser um aporte útil para o trabalho em organizações. Especificamente, tem como objetivo analisar que tipos de Transações parecem ser desejáveis para tornar o processo de *feedback* satisfatório para os objetivos da organização. Por meio de uma análise teórica do conceito de Transações em Análise Transacional – AT –, busca-se construir possibilidades de sua aplicação às problemáticas descritas na literatura da área associadas ao processo de *feedback* no mundo corporativo. Além disso, apresentam-se fragmentos de casos testemunhados na atuação profissional da autora deste artigo como forma de exemplificar e refletir sobre esta aproximação teórica na prática cotidiana de *feedback* em organizações.

Feedback: uma forma de comunicação nas organizações

Feedback é um termo anglo-saxônico que se refere tanto à comunicação verbal – como palavras faladas ou escritas –, quanto à comunicação não verbal – como as expressões, gestos, posturas –, não necessariamente conscientes, direcionada aos outros, mostrando para os mesmos qual é o impacto de seu comportamento nos participantes de um grupo. Por meio consciente de um método característico, claro e objetivo, a pessoa recebe informações a respeito da eficácia de sua performance no cumprimento das atividades relacionadas ao seu cargo (MISSEL, 2012). É possível que o *feedback* aconteça entre trabalhadores de um mesmo nível hierárquico em uma organização, mas o que se observa no cotidiano das empresas é o *feedback* como uma prática institucionalizada que se caracteriza pela troca de observações entre o superior e o subordinado sobre sua performance no trabalho. Considerando este contexto prático, o presente trabalho focaliza o *feedback* organizacional que ocorre entre líder e liderado.

Segundo Hammid et al (2002), no processo de desenvolvimento das competências, o *feedback* é um processo de apoio à modificação de comportamento, ou

seja, é uma forma de comunicação a um indivíduo ou grupo, no intuito de prover informações sobre como seu desempenho está impactando diretamente outros indivíduos. Para o autor, “não existe processo de comunicação eficaz sem *feedback*” (p. 4). Assim, observa-se na literatura uma valorização da importância do *feedback*. Para Williams (2005), por exemplo, o *feedback* é a base de todas as relações interpessoais e define como as pessoas pensam, sentem-se, lidam uns com os outros e de forma geral, como elas enfrentam suas responsabilidades no cotidiano.

Bacal e Max (2012) pontuam que quando um empregado percebe que comportamentos específicos são percebidos e apreciados, ele se sente bem e trabalhará mais para continuar a gerar esse tipo de *feedback*. Sendo assim, o *feedback* positivo ou crítico relacionado a comportamentos relevantes irá reforçar a motivação do funcionário para se aprimorar. No mesmo sentido, Williams (2005) afirma que quando um indivíduo não recebe nenhum retorno, mesmo que por um momento, além de se sentir rejeitado, ele pode reagir com baixa produtividade ou com comportamento inapropriado. O autor acrescenta ainda que a qualidade e a quantidade de *feedback* também são fatores importantes neste processo.

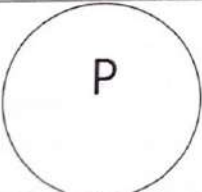
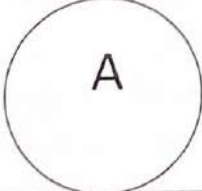
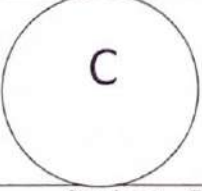
Para Missel (2012), as pessoas trabalham mais em lugares nos quais se sentem reconhecidas e valorizadas por sua contribuição. Além disso, empregados valorizados e engajados agregam valor e lucro à organização, portanto, observa-se que o *feedback* positivo é uma característica de relevância dos grandes líderes e das organizações eficientes.

Nos contextos organizacionais, a prática do *feedback* tomou um lugar institucionalizado de importância, somando a seu caráter de interação cotidiana uma dimensão de prática formalizada que consiste na troca de informações entre líder e liderado no desempenho de suas atividades no trabalho. Dessa forma, a maneira como o *feedback* acontece pode ter consequências para o desempenho das atividades dos funcionários de uma organização, para os relacionamentos na empresa e por conseguinte, para seu desenvolvimento como um todo. Assim, se o *feedback* é dado de forma assertiva, tem como resultado o aperfeiçoamento de comportamentos dos subordinados e a promoção da aprendizagem, que irá conduzir a um melhor desempenho dos mesmos. Em contrapartida, não saber criticar de forma construtiva ou não saber receber críticas influencia no baixo desempenho do trabalhador e em uma consequente desmotivação no trabalho.

Análise Transacional: Arcabouço Conceitual

A Análise Transacional – AT – é uma teoria criada por Eric Berne que permite compreender o comportamento das pessoas (BERNE, 1988). Segundo Krausz (2009/2010), por meio da AT é possível traduzir conceitos teóricos em formas de comportamentos notáveis e previsíveis, assim como constatar os possíveis efeitos que estes comportamentos terão no desempenho das pessoas, grupos, ou na organização como um todo. Assim, a AT pode se constituir um quadro de referência teórico-prático para a compreensão do *feedback* nas organizações. Para entendimento desta problemática, são utilizados neste artigo dois conceitos básicos, quais sejam: Estados de Ego e Transações.

Como parte da personalidade humana, os Estados de Ego são sistemas coerentes de sentimentos que motivam um conjunto de padrões de comportamento (BERNE, 1964). Os seres humanos possuem três Estados de Ego: Pai, Adulto e Criança, que constituem, em si mesmos, sistemas coerentes. Tradicionalmente, a estrutura da personalidade de uma pessoa, considerando os Estados de Ego, é representada pela AT, conforme pode ser visto na coluna da esquerda do Quadro 1. A coluna da direita mostra, por sua vez, a definição conceitual de cada um dos Estados de Ego.

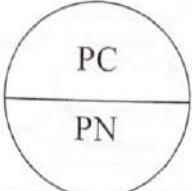
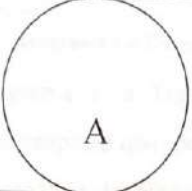
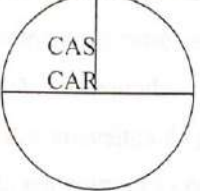
Estado de Ego	Definição conceitual (De acordo com BERNE, 1964)
	Conjunto de sentimentos, atitudes e padrões copiados de figuras externas (figuras parentais, familiares e figuras de autoridade)
	Sistema autônomo de pensamentos, sentimentos e comportamentos, adequados à realidade.
	Sistema de pensamentos, sentimentos e comportamentos, que são relíquias da infância do próprio indivíduo.

Quadro 1 – Estados de Ego e suas definições conceituais

É importante entender que não existe um Estado de Ego que seja melhor ou pior do que os demais, pois todos os componentes da personalidade são relevantes para a sobrevivência individual e social, baseado em um sistema equilibrado e integrado. Entretanto, cada Estado de Ego pode atuar em um circuito positivo ou negativo, ou seja, de formas que sejam benéficas ou prejudiciais, respectivamente, para o indivíduo e os seus arredores. Para o entendimento destes circuitos, é importante notar que, funcionalmente, os Estados de Ego Pai e Criança apresentam subdivisões. Foge ao escopo deste artigo uma explicação mais detalhada acerca das mesmas². Entretanto, de forma resumida, o Estado de Ego Pai está funcionalmente subdividido em Pai Crítico – representando os valores morais, a tradição cultural, os preconceitos e as normas rígidas de conduta – e Pai Nutritivo – representando a parte parental que nutre, protege e ensina adequadamente e sem imposição. Quanto ao Estado de Ego Criança, ele se subdivide em Criança Adaptada - resultante da programação ou influência parental, que é sua determinante, sendo dividida em Criança Submissa e Criança Rebelde -, e Criança Livre - representa a parte espontânea da personalidade, sendo a origem das emoções-.

Uma vez que a compreensão será fundamental para o entendimento das diferentes possibilidades de Transação e suas implicações para a prática de *feedback*, o Quadro 2 apresenta as características mais marcantes de cada um destes Estados de Ego quando funcionando em um circuito positivo ou negativo.

² Para maior compreensão do assunto, o leitor pode recorrer a Crema (1977).

Positivo	Circuito	Negativo
Pai Crítico (PC): Orientador, protetor, direto, firme e justo. Pai Nutritivo (PN): Permissor, afetuoso, protetor.		Pai Crítico (PC): Perseguidor, agressivo, autoritário. Pai Nutritivo (PN): Salvador, superprotetor.
Adulto (A): Racional, lógico, objetivo e ético.		Adulto (A): Manipulador, egoísta.
Criança Submissa (CAS): Obediente, disciplinada. Criança Rebelde (CAR): Reivindica, faz críticas positivas. Criança Livre (CL): Espontânea, natural, afetuosa.		Criança Submissa (CAS): Ansiosa, confusa. Criança Rebelde (CAR): Ressentida e indignada. Criança Livre (CL): Egoísta e bagunceira.

Quadro 2 – Estados de Ego e seus Circuitos. Adaptado do autor Crema (1977)

Também central a este artigo é o conceito de Transações. Segundo Berne (1988), Transação é uma “unidade de ação social” (p. 357), composta por um estímulo transacional de um determinado Estado de Ego no emissor, mais uma resposta transacional de um determinado Estado de Ego do receptor. Para o autor, qualquer situação ocorrendo entre dois ou mais indivíduos pode ser analiticamente dividida em uma sequência de Transações isoladas.

Para Woollams (1977), as Transações são intercâmbios entre indivíduos, consistindo em estímulos e respostas entre Estados de Ego característicos. Harris (1975) destaca ainda que, se não houver resposta a um estímulo, não há Transação, uma vez que ela consiste em um estímulo de um indivíduo e na resposta de outro.

Crema (1977) também afirma que a Transação significa que uma ação passa de um indivíduo para outros. São intercâmbios entre as pessoas e baseiam-se em estímulos e Respostas Transacionais entre Estados de Ego específicos. Krausz (1999) esquematiza uma Transação, de forma geral, conforme mostra o Diagrama 1 (p.52).

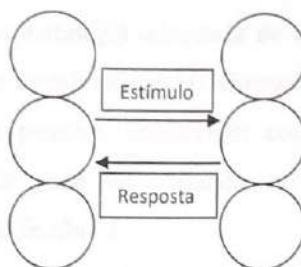


Diagrama 1 – Transação.

Como podemos ver no Diagrama 1, a Transação implica em se enviar um estímulo ou mensagem e receber uma resposta que, por sua vez, também é um estímulo. Sendo assim, podemos dizer que a análise de Transações é um dos meios que a AT possui para estudar e entender a comunicação entre os indivíduos e suas relações, isto é, o que acontece quando as pessoas estão interagindo.

Por meio da análise teórica dos conceitos de *feedback* e Transações, é possível perceber que ambos tem como ponto em comum a comunicação. O *feedback* estabelece um tipo de comunicação entre um emissor e um receptor. Sendo assim, é possível considerar o *feedback* como sendo composto por Transações, ou seja, estabelecendo comunicação entre indivíduos, troca de estímulos e interação. Dependendo das Transações estabelecidas, o *feedback* pode ter um resultado positivo ou negativo, que por sua vez, afetará a organização no que diz respeito ao bom desempenho de seus funcionários. Neste sentido, a possibilidade de isolar as Transações analiticamente pode ser uma maneira valiosa para o desenvolvimento do *feedback*, a fim de entender cada tipo de Transação e avaliar sua utilidade para o cumprimento dos objetivos da empresa.

Tipos de Transações na prática de *feedback* em organizações

A análise das Transações tem como intuito diagnosticar o Estado de Ego que programa o estímulo e qual gera a resposta, possibilitando entender a dinâmica do relacionamento do sistema Pai-Adulto-Criança. Se um líder utiliza Estados de Ego inadequados em suas atribuições gerenciais, a consequência pode ser mais negativa do que pode parecer em um primeiro momento. Além de não ser eficaz, será também uma maneira inadequada de padrão que terá um impacto negativo na cultura organizacional (KRAUSZ, 1999).

Por meio de uma comparação teórica entre, por um lado, as questões levantadas na literatura científica acerca da prática de *feedback* nas empresas e, por outro, do

conceito de Transações advindo da AT, compreende-se que este constitui um conceito útil e claro para estabelecer uma estratégia adequada de mudança, na medida em que permite compreender o processo envolvido nestas alterações comportamentais. Assim, com esta comparação, torna-se possível estabelecer como cada tipo de Transação ocorrendo entre líder e liderado pode ser utilizada, no contexto adequado, para a promoção de formas assertivas de *feedback*.

Missel (2012) pontua que, apesar de muitas vezes o *feedback* ser fornecido de modo impulsivo e impensado, ele deve ser cuidadosamente planejado, seguindo de forma rigorosa etapas indispensáveis para obter seu real objetivo. É necessário ter dados concretos sobre exemplos específicos, a consequência desse comportamento e o que o líder gostaria que seu subordinado fizesse de diferente. Além disso, nota-se que é inadequado não dar *feedback*, assim como dá-lo de forma equivocada. Considerando estas observações, o que se pretende demonstrar é que determinados tipos de Transação tendem a ser mais eficazes na medida em que obtém resultados com os funcionários da organização, no que diz respeito à motivação, produtividade e retenção dos mesmos nas empresas.

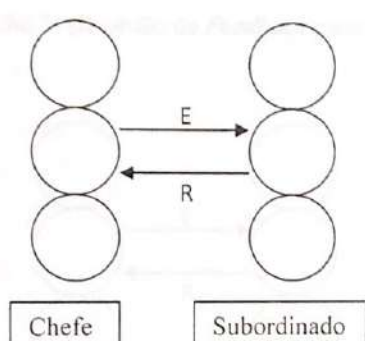
De acordo com Berne (1964), as Transações podem ser divididas em três tipos: Transações Complementares, Transações Cruzadas e Transações Ulteriores. Considerando esta categorização conceitual, analisa-se a seguir cada um dos três tipos de Transações, refletindo-se sobre suas implicações para o processo de dar e receber *feedback* e oferecendo-se exemplos que permitam a discussão desta aproximação.

Transações Complementares: Estabelecendo e Mantendo a Comunicação

Transações Complementares são aquelas nas quais os vetores que indicam a comunicação são paralelos, isto é, a resposta complementa um estímulo. Este princípio é a primeira regra da comunicação explanada por Berne (1964): enquanto os vetores estiverem paralelos, a comunicação pode continuar de modo indefinido. Em outras palavras, nesta Transação, o Estado de Ego que envia o estímulo ao receptor, terá a resposta de volta pelo mesmo caminho. Esta é uma condição necessária, mas não única, para um “bom relacionamento”.

De acordo com o conceito acima, podemos perceber que a Transação Complementar é considerada adequada para a realização do *feedback*, utilizando os circuitos positivos dos Estados de Ego, uma vez que ela se caracteriza como um tipo de

comunicação que privilegia aspectos importantes destacados pela literatura da área para o sucesso de um *feedback*, quais sejam: a diretividade e clareza da informação. Quanto mais o líder conseguir manter uma Transação Complementar no circuito positivo com seu subordinado, possivelmente mais conseguirá manter bons diálogos durante a prática do *feedback*. Haverá maior entendimento e cumplicidade de ambas as partes e também abertura para troca de ideias, sugestões, situações de conflito na empresa, entre outros. O exemplo abaixo demonstra esse tipo de Transação:



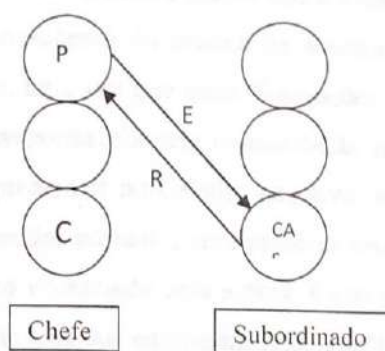
Chefe (A): Nos últimos dois meses, notei que você se dedicou para manter os relatórios do setor em dia, conforme combinamos. Estou grato por você tê-los preenchido corretamente e feito no prazo, o que facilita o meu trabalho para analisar a sua performance e a de nossos clientes. Parabéns!

Subordinado (A): Eu me sinto satisfeito por evoluir profissionalmente. Obrigada!

Exemplo 1: Transação Complementar

Neste exemplo, percebe-se que ocorreu uma Transação Complementar, em que tanto o chefe quanto o subordinado se comunicaram no Estado de Ego Adulto, em seu circuito positivo. É possível perceber que o subordinado ficou bastante satisfeito com o elogio do chefe, e certamente, esse *feedback* terá um impacto direto na produtividade do funcionário. É importante lembrar ainda que as Transações Complementares tendem a fazer com que a comunicação perdure ou continue indefinidamente, de forma que um *feedback* iniciado com este tipo de Transação poderá estabelecer um ciclo de comunicação positivo bastante proveitoso para líder e liderado, bem como para a própria organização.

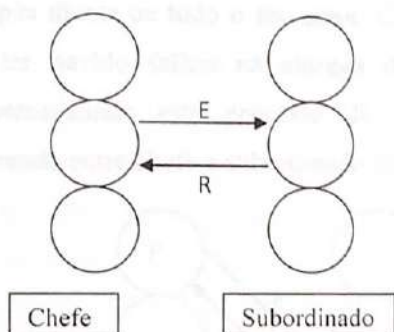
Para melhor entendimento, apresenta-se a seguir o relato de uma vivência da própria autora, sobre um funcionário que recebeu um *feedback* formal de seu chefe, acompanhado por ela. A reunião foi bastante produtiva, e o chefe soube explicar pontualmente pontos positivos do subordinado, assim como os pontos a melhorar. Segue abaixo trechos da reunião de *feedback*:



Chefe (PN): Percebi que teve dificuldade para realizar o fechamento do caixa neste mês. O que poderia ser feito para melhorarmos esse resultado? Sabe que se precisar, estarei à disposição para te ajudar.

Subordinado (CAS): Obrigada chefe! Certamente, conto com o seu apoio para batermos essa meta do setor.

Trecho 1: (Reunião de *Feedback* parte 1).



Chefe (A): Fiquei muito satisfeito com o resultado dessa meta. Você conseguiu diminuir os gastos desse mês, assim nosso faturamento será maior do que no mês passado.

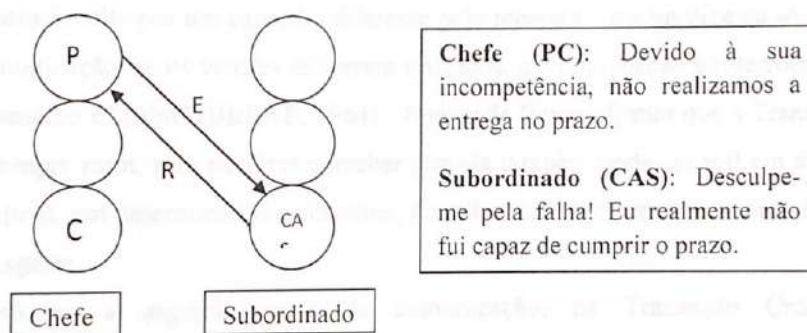
Subordinado (A): Fico grato com seu reconhecimento. Precisei realizar vários cálculos para conseguir bater a meta.

Trecho 2: (Reunião de *Feedback* parte 2).

Podemos perceber no Trecho 1, uma Transação Complementar, em que o chefe realiza o *feedback* no Estado de Ego Pai Nutritivo no circuito positivo. Apesar de o subordinado não ter atingido a meta, a forma com que o chefe expôs o problema e a maneira com que se colocou à disposição de seu funcionário fez toda a diferença para que o liderado se sentisse acolhido e reconhecesse o erro sem constrangimento. Isso pode ser percebido também pela forma com que o subordinado respondeu ao seu chefe, na Criança Adaptada Submissa, no circuito positivo, demonstrando que soube receber o *feedback* de forma positiva, assimilá-lo e em seguida, dar um retorno de forma adequada ao chefe, confirmando a Transação entre ambos e um *feedback* bem sucedido.

No Trecho 2, houve uma Transação Complementar no Estado de Ego Adulto no circuito positivo, reforçando o bom desempenho do subordinado diante do problema. Este mesmo funcionário se sentiu bastante motivado e seis meses após essa reunião de *feedback*, recebeu uma promoção para um cargo importante.

Sendo assim, parece que a Transação Complementar pode ser bastante desejável para o sucesso da prática de *feedback* nas organizações. Entretanto, é preciso estar atento, uma vez que estas Transações devem partir do circuito positivo dos Estados de Ego responsáveis pela comunicação no momento do *feedback*. No caso da Transação Complementar no circuito negativo, haverá desgaste na relação entre líder e liderado, não sendo, portanto, aconselhável seu uso, como pode ser visto no próximo exemplo prático vivenciado pela autora. Certa vez, um funcionário acabou sendo ridicularizado perante toda sua equipe em uma reunião com seus subordinados e seu líder. Ao invés de seu chefe o chamar pessoalmente para uma conversa formal, no qual ele poderia dar os *feedbacks* necessários e de forma assertiva para melhorar o desempenho do liderado, ele o expôs diante de todo o seu setor. Criticou o liderado, chamando-o de incompetente por ter havido falhas na entrega de algumas mercadorias por parte da equipe. Esquematizando este processo de comunicação, podemos analisar a Transação ocorrendo entre chefe e subordinado da seguinte forma:



Trecho 3: (Reunião Setor Comercial parte 1)

Apesar de este ser um tipo de Transação Complementar, o líder utilizou do Estado de Ego Pai, especificamente de seu Pai Crítico no circuito negativo, falando de forma agressiva e crítica, o que gerou constrangimento por parte do subordinado, que respondeu no Estado de Ego Criança Submissa no circuito negativo. É importante também levar em consideração no momento do *feedback* o tom da fala, assim como a postura de ambos, pois isto ajuda a identificar o Estado de Ego em que a cada um se encontra. É possível concluir que o subordinado estava no Estado de Ego Criança porque, durante a reunião, seu tom de voz estava trêmulo e a cabeça baixa, como na postura de uma criança. O diálogo entre ambos se prolongou na Transação

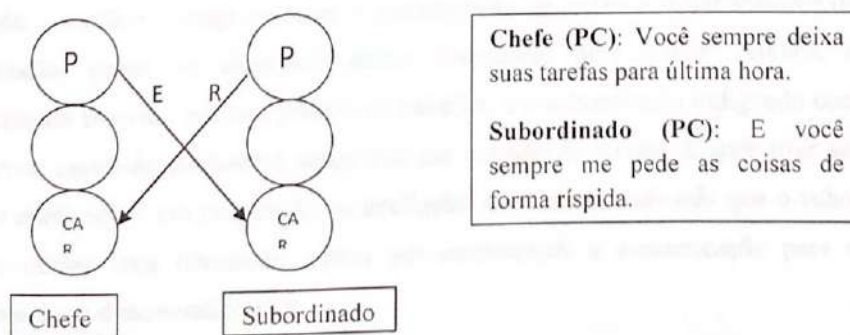
Complementar durante boa parte da reunião, porém, sempre no circuito negativo por parte do líder.

Caso as Transações se tornem confusas, como também pode ser observado no exemplo acima, o relacionamento pode se desgastar mesmo que os vetores continuem paralelos. Assim, dependendo do prosseguimento desta Transação, ela poderá se tornar uma briga ou constrangimento ainda maior, ou seja, seu caráter Complementar deixa de ser uma característica desejável e se torna um problema. Neste caso, é importante considerar que, se em algum momento do *feedback* houver desgaste na comunicação, pode ser necessário interrompê-la. Para este propósito, a Transação Cruzada parece ideal.

Transações Cruzadas: Encontrando o Momento Certo de Parar

Nas Transações Cruzadas, o estímulo é enviado de um determinado Estado de Ego do emissor e volta por um caminho diferente pelo receptor. Isto implica na segunda regra da comunicação: se os vetores estiverem cruzados, a comunicação é interrompida, e o relacionamento é “ruim” (BERNE, 1964). Apesar de Berne afirmar que a Transação Cruzada é sempre ruim, será possível perceber que ela também pode ser útil em alguns contextos, afinal, em determinados momentos, é melhor interromper a comunicação do que gerar desgaste.

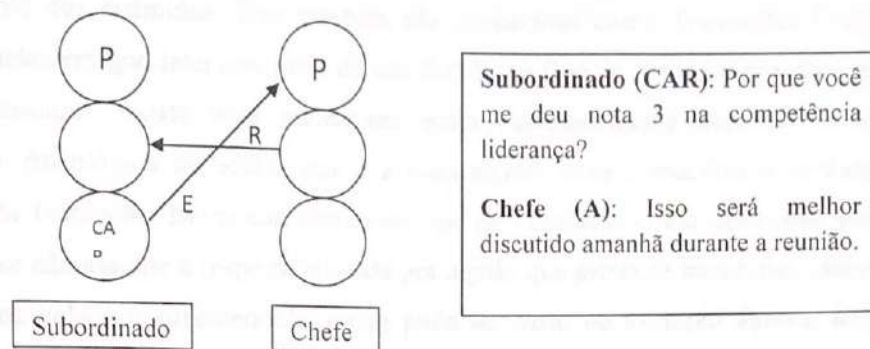
Conforme a segunda regra da comunicação, na Transação Cruzada, independente do circuito, a resposta não retorna ao Estado de Ego do emissor, portanto, não é possível dar continuidade à comunicação, como ocorre com a Complementar, uma vez que a resposta do receptor não condiz com o que é dito pelo emissor. Isto é visto no exemplo abaixo:



Exemplo 2: Transação Cruzada

Nota-se no exemplo acima que o chefe utilizou o Estado de Ego Pai Crítico no circuito negativo e o subordinado, por sua vez, respondeu também no Pai Crítico no circuito negativo, sendo que a comunicação foi interrompida e este *feedback*, dado de forma inadequada, poderá gerar desgaste na relação do chefe com seu subordinado e consequente desmotivação no trabalho. De acordo com Berne (1964), esta Transação é a forma mais comum de dificuldades na vida social, ocupacional e doméstica.

De uma forma geral, portanto, a Transação Cruzada não é aconselhada para ser utilizada no processo de *feedback*, com exceção do caso em que houver desgaste na Transação Complementar. Quintella (1994) afirma que a interrupção da comunicação tem como consequência, a ocorrência de uma retirada, um afastamento ou mudança da conversa para outra direção. Karpmann (2010) explica que é importante se utilizar de Transações deliberadamente Cruzadas em situações no quais os indivíduos se comunicam por meio de Transações que geram um diálogo repetitivo, com a utilização dos mesmos Estados de Ego, dando abertura para Jogos Psicológicos. Segundo Berne (1995), Jogos Psicológicos são uma série de Transações Ulteriores Complementares que se desenrolam até um desfecho definido e previsível com um caráter dramático e desonesto. Para que seja possível cruzar Transações dessa forma, Karpmann (2010) orienta que é necessário examinar quatro critérios: o primeiro é sobre necessidade de um ou ambos os Estados de Ego mudar para que haja a quebra dessa Transação; o segundo é que a Transação necessita ser Cruzada; o terceiro é que o assunto deve variar; e o quarto é que o tema passado deverá ser esquecido. O objetivo é mudar o que está acontecendo, saindo do Estado de Ego, mudando o Estado de Ego da outra pessoa ou as duas situações concomitantemente. Assim, mesmo com uma sequência de Transações Complementares que estejam caminhando para um desentendimento por parte do líder e liderado, o melhor a fazer é cessar a comunicação de forma a evitar maiores desgastes na relação, como no exemplo abaixo vivenciado pela autora. Ambos, chefe e subordinado estavam em seu horário de trabalho, e o subordinado indignado com a nota que havia recebido momentos antes, em sua reunião de *feedback*, quis tirar satisfação com o chefe sobre sua pontuação na avaliação. O chefe, percebendo que o subordinado queria iniciar uma discussão, optou por interromper a comunicação para não dar margem a um desentendimento:



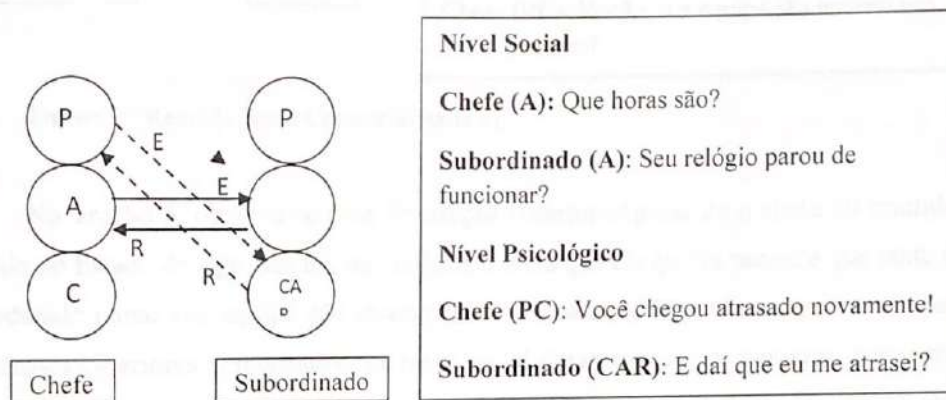
Trecho 4: (Durante o expediente).

É possível perceber no Trecho 4, que o subordinado não gostou da nota que recebeu em sua avaliação no quesito liderança e questionou seu chefe em um momento inapropriado. Caso o chefe prolongasse aquela conversa, provavelmente haveria uma discussão entre ambos. Assim, foi assertivo por parte do líder encerrar aquela conversa e deixar para esclarecer melhor com o funcionário no dia da reunião, que seria o momento mais adequado para a conversa. É apropriado nesse caso esclarecer que só é possível definir o Estado de Ego em que cada um se encontra por meio da observação da entonação e postura do chefe e do subordinado. De acordo com Krausz (1999), as pessoas, de uma forma geral, tem dificuldade em ver as consequências negativas dos estímulos ou respostas que enviam, tanto as verbais, quanto as não-verbais (postura, tom de voz, expressão facial, olhar, entre outros). Assim, uma forma de tomar consciência da dificuldade de expressar de modo adequado a mensagem enviada, é averiguar se a resposta obtida corresponde à esperada. Caso isso não seja possível, cabe analisar a forma com que a mensagem foi formulada, não somente levando em consideração as palavras usadas (aspecto verbal), como também foi expressa (aspectos não-verbais). Assim, nota-se que o subordinado estava numa postura de confronto, com uma voz irônica ao questionar a nota. Já o chefe foi firme, objetivo e pontual em sua colocação, sabendo qual era a real intenção de seu liderado: provocar uma discussão. Isto confirma que o chefe demonstrou assertividade ao interromper a comunicação.

Transações Ulteriores: Algo a Ser Evitado

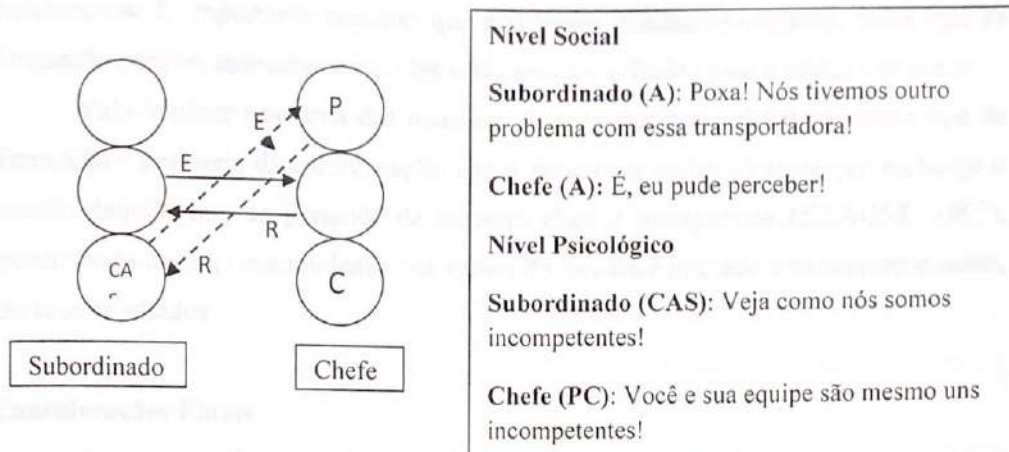
Segundo Berne (1964), a terceira e última regra da comunicação afirma que nas Transações Ulteriores, quem determina o resultado final da Transação é a parte oculta e

inconsciente dos estímulos. Elas também são conhecidas como Transações Ocultas, sendo aquelas em que intervém mais de um Estado de Ego do Emissor e/ou Receptor. Nesta Transação, existe uma mensagem social, aparentemente aceitável, e uma mensagem psicológica ou oculta, que é a mais significativa e constitui o verdadeiro objetivo da Transação. Berne considera esse tipo de Transação como desonesta, pois o interlocutor não assume a responsabilidade por aquilo que pretende transmitir, fazendo-o de forma velada e subentendida, como pode ser visto no exemplo abaixo, de um funcionário que chegou atrasado ao trabalho:



Exemplo 3: Transação Ulterior

Como pode ser observado no Exemplo 3, na Transação Ulterior, há a mensagem social (no caso do exemplo, para o Estado de Ego Adulto de ambos), porém a mensagem social funciona somente como conexão para a mensagem psicológica que, apesar de não ser claramente expressa, mostra a verdadeira intenção da Transação (sendo no Exemplo 3 a mensagem do chefe no Pai Crítico e a do subordinado na Criança Rebelde). Isto faz com que as Transações Ulteriores promovam abertura para os desentendimentos e conflitos entre as pessoas, sendo, portanto, a base dos Jogos Psicológicos. Sendo assim, as Transações Ulteriores devem ser completamente evitadas na prática de *feedback*, uma vez que suas características se opõem diametralmente àquelas desejáveis de assertividade e diretividade necessárias ao sucesso desta prática. Retomando o caso vivenciado pela autora na reunião em que o chefe da empresa ridicularizou o subordinado diante de seus funcionários, é possível complementar a análise com a Transação abaixo, que também ocorreu durante esta reunião de *feedback*:



Trecho 5: (Reunião Setor Comercial parte 2)

No Trecho 5, observa-se uma Transação Ulterior. Apesar de o chefe ter emitido sua fala no Estado de Ego Adulto, na verdade, a ideia que ele queria passar é que tanto o subordinado como sua equipe são incompetentes. Krausz (1999) afirma que como nas Transações Ulteriores, a mensagem de nível social é transmitida por palavras, enquanto a psicológica é transmitida por aspectos não-verbais, há a necessidade de se estar atento para a postura, tom de voz, olhar e expressão facial dos interlocutores. Isto significa que para concluir o Estado de Ego do chefe e do subordinado, tanto a nível social como psicológico, foi avaliado a postura e o tom de voz de ambos. Novamente houve a expressão cabisbaixa do liderado e voz com tom infantil, assim como pode se perceber a ironia e a entonação do líder. Um mês após essa reunião, o subordinado acabou ficando desmotivado, piorou os resultados da equipe e acabou sendo demitido da empresa. Isso mostra o quanto um *feedback* pode fazer a diferença no desenvolvimento profissional do funcionário, assim como pode desmotivá-lo, de tal forma que ele não tenha mais o desejo de fazer parte daquela organização ou de se empenhar para crescer na empresa.

Krausz (1999) afirma que os efeitos das Transações Ulteriores são duplamente negativos para o processo de comunicação, já que, além de interromper, torna confuso o conteúdo da mensagem. Desta forma, pode-se perceber que esta Transação não é apropriada para se realizar o *feedback* entre líder e liderado, já que ela é feita de forma impulsiva e impensada, sem planejamento e não são seguidas etapas para se obter o real objetivo do *feedback*, portanto, o oposto do que é sugerido na literatura. Por consequência, não é possível garantir a atração, retenção, qualificação e motivação dos

funcionários. É importante ressaltar que não foram citados os circuitos nesse tipo de Transação porque, aparentemente, eles estão sempre voltados para o circuito negativo.

Vale lembrar que uma das maneiras de se evitar o envolvimento neste tipo de Transação é por meio da confrontação, isto é, solicita-se ao interlocutor que esclareça o sentido daquilo que se pretende de maneira clara e transparente (KRAUSZ, 1999), promovendo assim, uma mudança nos rumos do *feedback* iniciado e consequentemente, em seus resultados.

Considerações Finais

As organizações necessitam de funcionários sempre motivados para garantir um bom relacionamento entre eles e o bom desempenho no trabalho. Isso garante ótimos resultados para a empresa e consequente crescimento da corporação. Foi possível perceber que a forma mais adequada de garantir a motivação da equipe é por meio do *feedback*. A importância de se dar o *feedback* e a forma como é dado, fazem toda a diferença na produtividade, aprendizado, motivação e retenção dos funcionários.

Líderes que não buscam estratégias eficazes para a prática do *feedback* nas organizações, correm o risco de perder grandes talentos, além de terem dificuldade de buscar profissionais qualificados devido a competitividade do mercado atual. Por isso, é essencial que eles se conscientizem da importância de se dar *feedback* aos subordinados, afinal, estes sentem necessidade de saber se estão desempenhando bem suas funções na empresa e qual é a opinião de seus superiores a respeito de seu desempenho.

Assim, com a análise das Transações, temos uma forma fácil de compreender como o *feedback* pode ser dado entre o líder e o liderado em um ambiente corporativo. Certos tipos de Transações, quando utilizadas, melhoram o bem-estar das pessoas na empresa. Outras, pelo contrário, prejudicam os funcionários.

Com essa análise, conclui-se que existem elementos na teoria da AT que ajudam a pensar que tipo de Transações são desejáveis para que o *feedback* seja bem-sucedido tanto para os funcionários, como para a empresa. A Transação Complementar no circuito positivo possibilita um *feedback* saudável, sendo um estilo de comunicação essencial para todos os que desejam desfrutar de um ambiente de trabalho que possibilite manter os funcionários motivados e comprometidos em suas atividades, isto porque se caracteriza como um tipo de comunicação que privilegia aspectos importantes destacados pela literatura da área para o sucesso de um *feedback*, como: a forma com que é direcionada e a transparência na comunicação. Caso a Transação Complementar

se torne confusa e dê margem a desentendimentos no *feedback*, é importante também se utilizar da Transação Cruzada, de forma a interromper a comunicação entre líder e liderado. Em outras situações, esta Transação não é viável, pois independente do circuito, ela cessa a comunicação, não sendo possível dar continuidade ao *feedback* de forma saudável e assertiva. Por fim, observa-se que a Transação Ulterior não é aconselhável em nenhuma circunstância, pois apresenta duplicidade na mensagem, gerando confusão no conteúdo da comunicação. Dessa forma, ela dá abertura a conflitos e desentendimento entre as pessoas, por isso, deve ser evitada nas empresas durante a prática do *feedback*.

Faz-se necessário compreender que a análise da Transação é uma ferramenta que possibilita assertividade na prática do *feedback* empresarial. Porém, cabe ressaltar que, em um contexto organizacional, nem sempre será possível obter estes resultados durante um *feedback*, pois outros fatores podem influenciar neste momento. Além disso, pode não ser possível fazer com que o líder sempre se apoie na análise dos tipos de Transações em muitas situações, devido ao ritmo frenético das corporações. Os líderes podem, assim, ter dificuldade em despendar parte do seu tempo analisando a melhor forma de posicionar seu subordinado sobre sua performance durante as atividades. Por isso, a contribuição deste artigo está na possibilidade de refletir sobre suas formas de se posicionar para com seus subordinados na prática do *feedback* e a partir daí, criar estratégias para melhorar o relacionamento de ambos e consequente produtividade no trabalho por meio do retorno de sua performance. Isto quer dizer que para além da possibilidade de uma aplicação técnica na análise das Transações, a contribuição de pensá-las no *feedback* organizacional está em chamar atenção para que esta prática aconteça de maneira reflexiva, analisada, porém natural, como deve ser a interação entre os seres humanos.

Por um lado, para a continuidade deste estudo, é importante pensar sobre como o conceito de Transações e demais conceitos da AT poderiam ajudar também na compreensão sobre as práticas de *feedback* não somente em contextos profissionais, como também no cotidiano das pessoas, buscando ampliar cada vez mais as possibilidades de manutenção de sua motivação, autoestima e bem-estar. Por outro lado, é importante refletir também sobre como outros conceitos da AT podem ser úteis para o trabalho da psicologia para organizações. Será possível pensar, por exemplo, no que diz respeito ao entendimento dos Estados de Ego envolvidos nas Transações, no Egograma como conceito de análise de perfis de potenciais candidatos em processos seletivos,

assim como no uso do *feedback* como forma de obtenção de carícias positivas ou negativas. A AT se mostra, assim, como uma teoria de grande potencial para continuar a contribuir com a Psicologia Organizacional.

REFERÊNCIAS

- BERNE, E. **Análise Transacional em psicoterapia**. São Paulo: Summus, 1985.
- _____. **O que você diz depois de dizer olá?** Tradução: Rosa R. Krausz. São Paulo: Nobel, 1988.
- _____. **Os jogos da vida: análise transacional e o relacionamento entre as pessoas**. São Paulo: Nobel, 1995.
- _____. **Principles of Group Treatment**. New York: Oxford University Press, 1964.
- CREMA, R. S. **Manual de Análise Transacional**. Porto Alegre: Teledata, 1977.
- HAMMID, F. A, TURISSI G, CERRA J C, BAUM L M A, LEPRI M L, MATOS R L M. **Feedback: Que mito é esse que nos limitamos a exercer?** Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos. Londrina, 2002.
- HARRIS, T. **I'm OK, you're OK**. New York: Avon Books, 1975.
- KARPMANN, S. **Opções**. TAJ, v.1 janeiro 1971. Publicado em: Prêmios de Eric Berne, UNAT-BRASIL, 2010.
- KRAUSZ, R R. **Trabalhabilidade**. São Paulo: Nobel, 1999.
- _____. **Revista Brasileira de Análise Transacional**. Porto Alegre: Rosa, 2009/2010.
- MAX, D; BACAL, R. **Frases perfeitas para avaliar o seu desempenho e o de sua equipe**. Tradução: Potira Cunha. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.
- QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- WILLIAMS, R L. **Preciso saber se estou indo bem!** Uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- WOOLLAMS, S; BROWN, M. **The total handbook of transactional analysis**. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1977.
- ZUBOFF, S. **The smart machine**. New York: Basic Books, 1988.