

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

**CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL ORGANIZACIONAL  
PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**

DAIANE VARGAS GARCIA

Porto Alegre – RS

2013

CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL ORGANIZACIONAL

PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

## CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL ORGANIZACIONAL PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

**RESUMO:** O presente trabalho é resultado de pesquisa de natureza qualitativa desenvolvida com o objetivo de investigar a contribuição da análise transacional organizacional para o recrutamento e seleção de pessoal em uma organização. Para isso, foram realizadas entrevistas com profissionais da área de Recursos Humanos de uma empresa de tecnologia da informação. Os resultados indicam que a análise transacional organizacional pode ser utilizada como ferramenta para a identificação de competências e habilidades necessárias para o desempenho das funções, bem como para a seleção de candidatos que possuam essas características. Além disso, a análise transacional organizacional pode ser utilizada para a identificação de áreas de melhoria no processo de recrutamento e seleção, bem como para a identificação de áreas de melhoria no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores.

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, para obtenção do título de Especialista em Análise Transacional.

Orientadora: Jane Maria Pancinha Costa

**ABSTRACT:** This work is the result of a qualitative research developed with the objective of investigating the contribution of organizational transactional analysis for recruitment and selection of personnel in an organization. For this, interviews were conducted with professionals from the Human Resources area of a technology company. The results indicate that organizational transactional analysis can be used as a tool for identifying competencies and skills necessary for the performance of functions, as well as for selecting candidates who possess these characteristics. In addition, organizational transactional analysis can be used to identify areas for improvement in the recruitment and selection process, as well as to identify areas for improvement in the process of development of competencies and skills of employees.

**Keywords:** Transactional Analysis; Recruitment and Selection; Organizational Transactional Analysis.

Porto Alegre - RS

2013

## CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL ORGANIZACIONAL PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

TRANSACTIONAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CONTRIBUTION FOR  
RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF

Daiane Vargas Garcia<sup>1</sup>

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

**RESUMO:** O recrutamento e seleção de pessoal é um processo de extrema importância para uma organização. Tudo começa na escolha da pessoa certa para o lugar certo, influenciando diretamente na gestão, nos resultados e no clima organizacional. É um estudo teórico que aborda a importância do estabelecimento de contratos para que o profissional de recursos humanos evite Jogos Psicológicos entre as partes, desta forma incentivando uma relação construtiva, saudável e produtiva. Através do estabelecimento de Contratos, a Análise Transacional contribui substancialmente para evitar Jogos Psicológicos entre as partes. Serão consideradas duas relações - entre a empresa contratante e o profissional contratado e entre a empresa contratante e a consultoria especializada em Recrutamento e Seleção.

**Palavras-chave:** Análise Transacional. R&S. Recrutamento e Seleção. Processo seletivo. Recursos Humanos.

**ABSTRACT:** The recruitment and selection of staff is a process of utmost importance for an organization. Everything starts in choosing the right person for the right place, directly influencing the management on outcomes and organizational climate. It is a theoretical study that addresses the importance of establishing contracts for the human resources professional Psychological avoid games between the parties, thereby encouraging a constructive, healthy and productive. Through the establishment of contracts, transactional analysis contributes substantially to avoid Psychological Games between the parties. Be considered two relationships - between the contractor and the professional contractor and between the contractor and consulting firm specializing in Recruitment and Selection.

**Keywords:** Transactional Analysis. R & S. Recruitment and Selection. Selection process. Human Resources.

---

<sup>1</sup> Profissional formada em Ciências Contábeis, com Especialização em Gestão de Pessoas  
Membro regular da UNAT-BRASIL  
e-mail: [daianevgarcia@gmail.com](mailto:daianevgarcia@gmail.com)

## **Introdução**

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, ou seja, é a escolha do profissional mais adequado para o cargo; entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

O objetivo deste estudo é abordar a importância do estabelecimento de contratos para o profissional de recursos humanos contribuir para evitar Jogos Psicológicos. Para tanto, serão analisadas duas relações - a primeira, entre a empresa contratante e o profissional a ser contratado e quando a empresa contratar uma organização prestadora de serviço especializado para realizar o processo, ou seja, uma consultoria especializada em Recrutamento e Seleção. As organizações usualmente contratam este serviço com o objetivo de obter assertividade na escolha do profissional e agilizar o processo de contratação, uma vez que a consultoria possui domínio do processo e conta com banco de talentos amplo.

Através deste estudo é abordada a aplicabilidade dos conceitos da Análise Transacional no que diz respeito a Contratos de Mudança, contribuindo para o entendimento de itens que podem evitar Jogos e constituir uma relação contratual saudável e produtiva na execução do Recrutamento e Seleção por uma consultoria e na relação entre a empresa e o profissional a ser contratado.

Os termos recrutamento e seleção são mencionados neste estudo de forma abreviada como R&S, bem como os termos recursos humanos são abreviados como RH e Análise Transacional como AT.

## **Recrutamento e Seleção**

O R&S eficaz exige planejamento e seu desdobramento ocorre em diversas etapas. As mesmas serão apresentadas a seguir, conforme define Chiavenato:

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. Portanto, é fundamental despender tempo e atenção para o planejamento de pessoal, bem como estar atento para que esteja condizente com os reais objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2006, p. 205).

Para definir a sistemática de condução do R&S a empresa poderá decidir entre processo interno, no qual a equipe de RH conduz o processo seletivo; processo externo, através da contratação de consultoria especializada em R&S; processo misto - equipe de RH e consultoria especializada conduzem concomitantemente o processo. O autor explicita que:

o recrutamento interno aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. Outra vantagem do recrutamento interno, é que ele apresenta um índice de validade e segurança bem maior do que o recrutamento externo, pois, além do empregado já ser conhecido na empresa, pode gerar uma motivação maior para todos os empregados (CHIAVENATO, 2006, p. 210).

Como desvantagem Chiavenato destaca:

uma desvantagem desse tipo de recrutamento é o fato de haver uma maior exigência e condições dos empregados, para poderem exercer as funções de um determinado cargo, que muitas vezes nem estão aptos para isso. Além disso, o recrutamento interno, poderia bloquear a entrada de novas ideias, expectativas e experiências (CHIAVENATO, 2006, p. 211).

O R&S interno oferece reconhecimento dos profissionais que já fazem parte do sucesso da organização, atitude que demonstra valorização e reconhecimento da equipe. Esta postura reflete positivamente no ambiente interno da organização, estimulando o desenvolvimento e retenção dos seus talentos, bem como reflete na imagem externa da organização, contribuindo com a atração de talentos.

O Recrutamento externo para Chiavenato "é um conjunto de atividades que visam atrair candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização" (CHIAVENATO, 2006, p. 212).

Para fins deste estudo serão analisadas duas relações que podem ocorrer no processo de R&S externo - a primeira, entre a empresa contratante e o profissional a ser contratado e a segunda, quando a empresa contratar uma organização prestadora de serviço especializado para realizar o processo, ou seja, uma consultoria especializada em Recrutamento e Seleção.

A seguir discorrerei sobre a teoria do Triângulo Dramático considerando as duas relações acima descritas.

### **O Triângulo Dramático no processo de R&S, considerando a relação entre a empresa contratante e o profissional contratado**

Na prática, observa-se que muitas vezes as organizações, quando selecionam profissionais com alto nível de senioridade, depositam neste profissional boa parte da sua expectativa para alcançar os objetivos organizacionais, como se ele pudesse sozinho salvar a empresa. Obviamente este anseio é uma falsa expectativa que dificilmente será atendida, pois este profissional necessitará ter um ambiente propício para impulsionar melhorias, bem como irá demandar um tempo de adaptação e entendimento da cultura e do negócio da empresa. Em média este tempo pode ser considerado de seis a doze meses. Também necessitará de parcerias internas, trabalho em equipe, autonomia, confiança e recursos, ambiente que nem sempre as empresas disponibilizam na medida em que o profissional necessita para contribuir com os objetivos organizacionais.

A partir dos conceitos da AT pode-se compreender a situação acima descrita. Trata-se de um convite para gerar conflitos, insatisfação e relacionamentos tóxicos.

Eric Berne classificou tipos de condutas-padrão não saudáveis e denominou-as de Jogos Psicológicos.

O aspecto fundamental dos jogos é que eles são trocas desonestas e dissimuladas de carícias. Um jogo é uma série de transações complementares que se desenrolam até um desfecho definido e previsível. Pode ser descrito como um conjunto repetido de transações, não raro enfadonhas, embora plausíveis e com uma motivação oculta. Para definir de maneira simples, Jogos são constituídos por numa série de lances com uma cilada ou 'truque' no meio ou no fim (BERNE, 1974, p. 49).

Krausz menciona que:

embora o conceito de Estados de Ego tenha sido concedido como um quadro de referência teórico para compreender a estrutura e o funcionamento da personalidade humana, é possível utilizá-lo para compreender a cultura organizacional em geral, e a das empresas produtora de bens e serviços em particular (KRAUSZ, 1999, p.45).

Segundo a autora, assim como os indivíduos possuem preferência por determinados Estados de Ego, também as empresas desenvolvem uma cultura específica que se traduz em padrões que demandam do uso de determinados Estados de Ego.

Segundo Berne, estas Transações repetitivas são instaladas com o objetivo de obter Carícias. Diríamos que a pessoa (ou empresa) busca resolver necessidades do passado no 'aqui e agora'. Estas Transações repetitivas reforçam sentimentos e autoconceitos negativos, mascarando a expressão direta de sentimentos e pensamentos.

Karpman (1983) criou o Triângulo Dramático, que se constitui em um diagrama para entender visualmente e de forma simples, esta dinâmica do relacionamento interpessoal, que gera as transações que compõem um Jogo, demonstrando a existência de três papéis - Salvador, Perseguidor e Vítima. No decorrer do Jogo ocorre uma comutação de papéis, podendo cada interlocutor assumir dois ou mais papéis no seu desenrolar.

Primeiro temos que diferenciar os papéis de Salvador – S, Perseguidor – P, Vítima – V, dos papéis da vida real. Um Salvador autêntico pode ser, por exemplo, um enfermeiro, um médico, que salva uma vida. Na hipótese acima levantada, o Salvador pode caracterizar-se pelo profissional contratado. Um Perseguidor autêntico pode ser o policial que persegue um bandido. No exemplo acima, o Perseguidor pode caracterizar-se pela empresa que, caso este profissional não atenda sua expectativa, poderá desqualificá-lo e persegui-lo. Uma Vítima autêntica, pode ser uma pessoa que foi assaltada pelo bandido. No exemplo, é o profissional que não atendeu adequadamente as expectativas da empresa e passa de Salvador para o papel de Vítima.

A empresa convida o profissional para salvá-la, deposita nele boa parte da sua expectativa para alcançar os objetivos organizacionais. Neste momento a empresa assume o Papel de Vítima (V), o profissional assume o papel de Salvador (S), ao aceitar este convite e tentar ajudar a empresa, sem certificar-se de que ela esteja comprometida e disposta a lhe fornecer todos os recursos necessários. No momento que o profissional não supre por completo a expectativa da empresa e após algumas frustrações, o mesmo passa a ser perseguido, a empresa de Vítima (V) passa a ser Perseguidora (P) e o profissional de Salvador (S) torna-se Vítima (V).

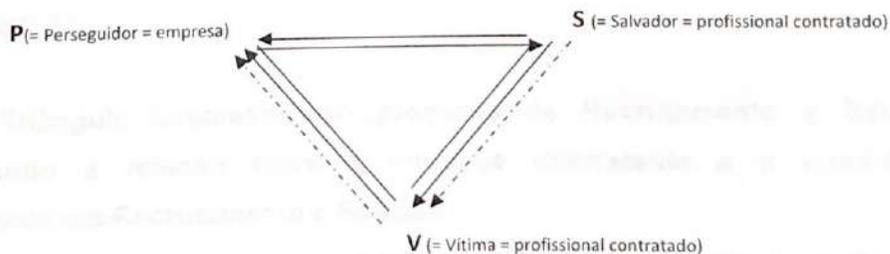


Figura 2 - Diagramação do jogo no Triângulo Dramático. Fonte: Triângulo Dramático de Karpman

Estas transações que constituem o Jogo conduzem os interlocutores a mudarem os papéis que representam inicialmente. Este processo de mudança de papéis poderá continuar indefinidamente ao redor do Triângulo Dramático, como num carrossel, tornando o relacionamento tóxico e improdutivo, até que uma das

partes consiga rompê-lo, o que pode culminar em uma definição adequada de papéis ou num rompimento de relação, neste último caso gerando um resultado negativo que é o real objetivo do Jogo, que nem sempre é consciente.

Berne defende que todo Jogo é desonesto e que o Desfecho normalmente é dramático. No Jogo os interlocutores possivelmente sentem-se incompreendidos e buscam o culpado para o problema.

Krausz destaca que “os Jogos Psicológicos afetam diretamente a produtividade, causando desgaste físico e emocional, criando condições estressantes de trabalho e canalizando as energias para ações improdutivas” (KRAUSZ, 1999, p. 128).

Neste caso, para minimizar a possibilidade de iniciar o Jogo, considera-se importante estabelecer um Contrato no qual a empresa afirma especificamente o que ela necessita. E o profissional apresenta suas experiências, competências, habilidades e atitudes.

O objetivo deste Contrato é estabelecer os limites do relacionamento profissional entre a empresa e o profissional contratado, especificando as obrigações das partes diante das condições contratadas e dos resultados pretendidos. Estimulando o relacionamento honesto, transparente e cooperativo, otimizando o aproveitamento do potencial, das competências e da criatividade do profissional contratado, portanto gerando um ambiente propício ao alcance dos objetivos organizacionais.

Contrato de Mudança baseado nos conceitos da AT apresenta um plano consciente entre as partes com o objetivo de tornar produtiva e autêntica esta relação. Ao longo deste texto estarei explorando os conceitos do contrato de mudança em AT.

### **O Triângulo Dramático no processo de Recrutamento e Seleção, considerando a relação entre a empresa contratante e a consultoria especializada em Recrutamento e Seleção**

Nesta análise darei ênfase ao recrutamento externo, através da contratação de consultoria especializada em R&S. Observa-se que, comumente, a empresa contratante deseja que esta consultoria exerça o papel de Salvadora. Pois, em algumas ocasiões, a consultoria é contratada quando a situação está crítica, existe

grande urgência nesta contratação ou o perfil adequado possui qualificações e habilidades muito específicas.

A teoria do Triângulo Dramático, através da AT faz uma substancial contribuição para evitar o Jogo Psicológico, contribuindo para evitar o risco de gerar conflitos, insatisfações, relacionamentos tóxicos ou até mesmo o rompimento da relação nesta prestação de serviço.

Vamos imaginar a seguinte hipótese - a empresa convida a consultoria para salvá-la, pois imagina que ela fará o processo seletivo num curto espaço de tempo, com o máximo de assertividade e o mínimo envolvimento do contratante. A empresa assume o papel de Vítima (V), a consultoria assume o papel de Salvadora (S), ao aceitar este convite sem verificar se efetivamente poderá cumprir com a expectativa da empresa, e sem certificar-se de que a empresa está comprometida e disposta a contribuir com o processo. No momento que a consultoria não supre por completo a expectativa da empresa e após algumas frustrações, a empresa de Vítima (V) passa a Perseguidora (P) e a consultoria de Salvadora (S) torna-se Vítima (V).

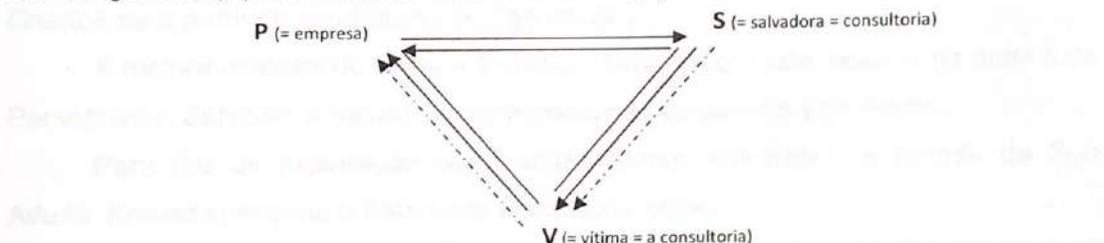


Figura 3 Diagramação do jogo no Triângulo Dramático. Fonte: Triângulo Dramático de Karpman

É de extrema importância o estabelecimento de um Contrato que determine as expectativas, responsabilidades, prazos e compromissos reais de cada parte, assim evitando o jogo psicológico.

A AT através de seus conceitos teóricos a respeito de Contratos de Mudança contribui para o entendimento de itens que podem evitar Jogos e constituir uma relação contratual saudável e produtiva na execução do R&S por uma consultoria e desta forma firmar parceiras entre as partes envolvidas (consultoria e empresa), fidelizando novas prestações de serviço.

### Estados de Ego

Contratar pressupõe negociar, ouvir e argumentar no Adulto Integrado. Conforme explicita Krausz:

Quando o sistema de personalidade se encontra integrado, seus subsistemas, os estados de ego, encontram-se claramente delineados, com limites definidos, porém com suficiente flexibilidade para permitir a circulação fluente de energia psíquica (KRAUSZ, 1999, p.36).

O Triângulo Dramático diagrama claramente esta troca de papéis e relacionamento tóxico que geram o Jogo Psicológico - a consultoria inicia a relação como Salvadora e vai se transformando em Vítima.

Quando as pessoas interagem, elas o fazem a partir de três diferentes Estados de Ego.

Um Estado do Ego pode ser descrito fenomenologicamente (Pai, Adulto ou Criança) como um sistema coerente de sentimentos relacionados a um dado sujeito e operacionalmente como um conjunto de padrões coerentes de comportamento; ou, ainda do ponto de vista pragmático, como um sistema de sentimentos que motiva um conjunto de padrões de comportamentos afins (BERNE, 1961, p.17).

Um Estado de Ego é uma maneira específica de pensar, sentir e comportar-se. Cada Estado tem sua origem em regiões específicas do cérebro. As pessoas podem comportar-se a partir de seu Estado de Ego Pai, de seu Estado de Ego Criança ou a partir de seu Estado de Ego Adulto.

A melhor maneira de evitar o Triângulo Dramático é não assumir os papéis de Perseguidor, Salvador e Vítima, ao permanecer no Estado de Ego Adulto.

Para fins de exploração neste artigo, vamos nos deter no Estado de Ego Adulto. Krausz conceitua o Estado de Ego Adulto como:

O Estado de Ego Adulto caracteriza-se por um conjunto autônomo de sentimentos, atitudes e padrões de comportamento que são adequados à realidade. Segundo Berne (1966, p.220), observa-se que o Adulto é organizado, adaptável, inteligente e é vivenciado como uma relação objetiva com o meio ambiente externo, baseado numa testagem autônoma da realidade.

Do ponto de vista funcional, manifesta-se através da capacidade de coletar dados e informações da realidade de forma neutra, processá-los, tirar conclusão. Como afirma Berne, "Estado de Ego Adulto dizem respeito à coleta e processamento autônomo de dados e ao estimular probabilidades como base para a ação (KRAUSZ, 1999, p. 29).

### **Contribuições da Análise Transacional para a elaboração de Contrato de Mudança considerando a relação entre a consultoria especializada em Recrutamento e Seleção e a empresa contratante**

Berne definiu Contrato terapêutico como "um compromisso explicitado bilateral a um curso de ação bem definido" (BERNE, 1966, p. 296). Esse compromisso se dava entre paciente e terapeuta, estabelecendo metas para o tratamento.

A respeito dessa situação, Berne (1966) menciona dois tipos de Contrato - organizacional e terapeuta-paciente. O primeiro celebrado entre o terapeuta e a organização e o segundo entre o terapeuta e o paciente.

Silveira (2011), em seu estudo sobre Contrato para intervenção organizacional em desenvolvimento de pessoas, apresenta conceitos que podem ser aplicados à relação entre a empresa e a consultoria especializada em R&S, a saber:

no âmbito da consultoria, igualmente a função do contrato de mudança é estabelecer os limites do relacionamento profissional entre o consultor e o cliente, especificando as obrigações das partes diante das condições contratadas e dos resultados pretendidos.

Este tipo de contrato pode envolver várias partes, que estão a seguir nominadas para facilitar a compreensão da sua interface: de um lado o contratado (que pode se desdobrar em duas pessoas: o consultor - profissional que possui os conhecimentos e recursos técnicos para a intervenção, e a empresa que representa); do outro lado está o contratante (que pode se desmembrar em três pessoas: o patrocinador - gestor dos trabalhadores que participam da ação de T&D, o agente - profissional ou área de recursos humanos, e os alvos - trabalhadores que participam da ação) (SILVEIRA, 2011, p.7).

As partes envolvidas no tema deste estudo são - de um lado o contratado (que pode se desdobrar em duas pessoas: a consultoria contratada, representada pelo consultor - profissional que possui os conhecimentos e recursos técnicos para a realização do R&S, e a empresa que representa); do outro lado está o contratante (que pode se desmembrar em três pessoas - o patrocinador - gestor da área que estará contratando, o agente - profissional ou área de RH e ainda do outro lado está o profissional/candidato a ser contratado).

English (1975), num artigo intitulado Contrato de Três Pontas - quando fazia Contratos em separado com os organizadores e participantes de seus seminários, previa todos os possíveis problemas, pois os participantes tendiam a expectativas irrealistas e em algumas vezes tais expectativas adicionais "eram mutuamente contraditórias baseadas em promessas sutis feitas deliberadamente ou não no momento da inscrição" (ENGLISH, 1975, p. 383). Esse desencontro de informação pode gerar insatisfações, clima de mal estar, cobranças inadequadas e não alcance de objetivos. Ela passou a praticar o que denominou contrato de três pontas, introduzindo o Contrato bilateral entre ela e os participantes uma vez que cada uma dessas partes - ela e os participantes - possuíam o seu Contrato com o organizador do seminário.

Na contratação da consultoria de R&S alguns Contratos podem ter três ou mais pontas. Silveira conclui em seu estudo:

O consultor pode necessitar ter contratos bilaterais com cada parte, envolvendo-se num contrato de quatro pontas. A figura da pirâmide de base triangular pode simbolizar que as três pontas da base formam a sustentação para que o alvo promova a mudança.

Esse procedimento viabiliza o alinhamento de interesses e clarificação de expectativas, excluindo questões que o programa não abordará, contribuindo assim para o seu sucesso (SILVEIRA, 2011, p.8).

Segundo Berne, existem dois tipos de Contrato - prática organizacional e prática clínica particular.

O Contrato organizacional possui três aspectos:

- Contrato Administrativo: contempla horários, honorários, pessoal, estrutura física e equipamentos.

- Contrato profissional: define as metas do tratamento.

- Contrato psicológico: destaca motivações implícitas e necessidades pessoais, das quais nem sempre as partes envolvidas possuem consciência.

Steiner (1976) ressalta que todo Contrato deve se basear numa compensação válida para evitar a Salvação - como a pessoa que ajuda dá algo de si mesma, a pessoa que recebe o auxílio deve dar algo em troca.

A consultoria necessita receber seus honorários de forma que perceba que o mesmo recompense seu empenho. Para tanto deve apoiar a empresa a entender sua necessidade e após apresentar uma proposta na qual poderá efetivamente atender.

O perfil do profissional a ser contratado deve ser desenhado pela empresa de forma clara e adequada à necessidade e cultura da mesma. Porém, em nossa prática profissional, observa-se que nem sempre a empresa tem consciência do perfil do profissional que realmente necessita, alinhado com as expectativas do cargo, habilidade e atitudes do profissional e também recompensa financeira que será ofertada coerente com os valores praticados pelo mercado.

Observa-se a necessidade de levantar alguns dados para definição dos aspectos administrativo e profissional do Contrato, conforme proposto por Berne.

Silveira destaca que:

Quando a comunicação não é clara, há espaço para manifestação de crenças, preconceitos, fantasias e exageros que excluem fatos e dados significativos para a efetivação de uma proposta adequada. O contrato assentado nessas bases pode levar a negociações e decisões mal embasadas, podendo resultar em frustração de expectativas para ambas as partes, cada uma estimulada a assumir posturas de perseguição e vitimação em relação à outra (SILVEIRA, 2011, p. 9).

A consultoria de R&S deve contribuir com o desenho do perfil do profissional solicitado alinhado com a realidade do mercado e a real necessidade da empresa, tomando como base a Personalidade Integrada. Para tanto, necessita estar atualizada com o mercado e conhecer a cultura da empresa, pode utilizar-se de diversas teorias da AT para realizar o diagnóstico, entre elas - Estado de Ego predominante, Transações e Compulsões predominantes, estilo de liderança (gerentes), estilo de relacionamento externo e interno, flexibilidade e potencial de mudança, turnover, clima organizacional, perfil para reconhecimento, Egograma da empresa, Estruturação do Tempo, Jogos Psicológicos, normas e regras, fraquezas e forças. Os conceitos da AT são passíveis de pesquisa para a aplicação em R&S.

A compreensão da cultura da empresa pode ser realizada através de reuniões com os gestores da mesma, entrevistas com colaboradores e observação do ambiente. Possivelmente as percepções sejam distintas a respeito dos mesmos aspectos, pois as pessoas possuem sistemas de coordenadas distintos.

Cada ponto de vista é determinado pelo sistema de coordenadas do indivíduo" tratando-se este de uma espécie de filtro forjado na infância que tende a selecionar as informações posteriores de maneira a confirmar aspectos do Script individual. (WOOLAMS E BROWN, 1979, p. 42)

Poderá a consultoria concluir que não conseguirá atender a demanda da empresa, por não possuir as qualificações necessárias ou até mesmo pelo perfil desenhado pela empresa estar em desacordo com a realidade de mercado. A consultoria, tomando decisões através do Adulto Integrado, deve considerar a possibilidade de não aceitar a realização da prestação de serviços, desta forma evitando o início do Jogo Psicológico.

O outro aspecto contratual mencionado por Berne, o Contrato Psicológico, trata "da avaliação, pelo terapeuta, das motivações ulteriores da administração que influenciarão o destino do seu grupo de tratamento na organização" (BERNE, 1966, p. 297).

Diz respeito às expectativas e crenças que as partes possuem de que a outra atenderá suas necessidades e expectativas, tratando-se de um acordo não negociado nem escrito que traz, implicitamente, obrigações recíprocas às partes.

### **Considerações**

A partir deste estudo teórico e com base na análise do Triângulo Dramático é possível supor que o estabelecimento do Contrato de mudanças contribui para evitar

Jogos Psicológicos, pois o Contrato aumenta a qualidade das relações que se estabelecem em R&S, gerando um ambiente propício ao alcance dos objetivos organizacionais.

Na diagramação dos papéis no Triângulo Dramático da relação entre a empresa contratante e o profissional contratado identifica-se possíveis Jogos Psicológicos que podem ser evitados com o estabelecimento de Contrato no qual a empresa afirma especificamente o que ela necessita. E o profissional apresenta suas experiências, competências, habilidades e atitudes. Portanto haverá um alinhamento das expectativas e serão definidos os limites do relacionamento profissional entre as partes. Desta forma será estimulado o relacionamento honesto, transparente e cooperativo, otimizando o potencial, as competências e a criatividade do profissional contratado, fatores que contribuem para gerar um bom clima organizacional e possibilitar melhores resultados.

O Triângulo Dramático no processo de R&S, considerando a relação entre a empresa contratante e a consultoria especializada em R&S, também apresenta possíveis Jogos Psicológicos. O estabelecimento de um Contrato que determina as expectativas, responsabilidades, prazos e compromissos reais de cada parte, minimizará as probabilidades de iniciar o Jogo Psicológico e irá constituir uma relação contratual saudável e produtiva na execução do R&S, desta forma firmando uma parceria entre as partes envolvidas (consultoria e empresa), fidelizando novas prestações de serviço e melhores resultados.

Nas duas relações acima descritas, para que não ocorra o Triângulo Dramático, é fundamental que as partes não assumam os papéis de Perseguidor, Salvador e Vítima, ao permanecer no Estado de Ego Adulto.

Ao final do estudo, identificamos outros conceitos da AT que não foram abordados neste artigo, podendo ser conectados com o processo de R&S e que contribuirão para maior assertividade na escolha do profissional certo para o lugar certo. São eles - Egograma da organização, Transações, Compulsões tanto do candidato como do gestor a que o mesmo irá se reportar, Estruturação do Tempo e Script tanto do candidato como da empresa.

O estudo convida a verificação e aplicação prática da teoria de Contratos de Mudanças em AT.

### Referências Bibliográficas

BERNE, E. *Princípios de Tratamento de Grupo*. Tradução restrita da UNAT-Brasil, 1966

\_\_\_\_\_. *Os Jogos da Vida e a Análise Transacional nas relações entre as pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1974

\_\_\_\_\_. *O que você diz depois de dizer Olá?: A psicologia do destino*. São Paulo: Nobel, 1988

\_\_\_\_\_. *Análise Transacional em Psicoterapia*. São Paulo: Summus, 1985

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

ENGLISH, F. *O Contrato de Três Pontas*. *Transactional Analysis Journal*, 1975, vol.5(4) 383-384.

KARPMAN, S. *Contos de Fadas e análise do drama dos scripts*. Prêmios Eric Berne 1971 – 1997. Porto Alegre: União Nacional dos Analistas Transacionais - UNAT-BRASIL, 2010

KRAUSZ, R. R. *Trabalhabilidade*. São Paulo: Editora Nobel, 1999

SILVEIRA, L. *Contrato para intervenção organizacional em desenvolvimento de pessoas*. *REBAT Revista Brasileira de Análise Transacional*, São Paulo, ano 22, n.1, ago. 2013.

STEINER, C. *Os Papéis que vivemos na Vida: Análise Transacional de nossas interpretações cotidianas*. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.

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