

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

Contribuições Conceituais da Análise Transacional para a  
Área de Treinamento

**Contribuições Conceituais da Análise Transacional  
para a Área de Treinamento**

HALLANA DE SOUZA LIMA LABECA

Uberlândia – MG

2013

HALLANA DE SOUZA LIMA LABECA

## **Contribuições Conceituais da Análise Transacional para a Área de Treinamento**

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

## Contribuições Conceituais da Análise Transacional para a Área de Treinamento

Hallana de Souza Lima Labeca

Faculdade JK de Tecnologia

UNAT-BRASIL – União Nacional de Analistas Transacionais

e-mail: hallanalima1@gmail.com

**Resumo.** No atual contexto de competitividade das corporações o treinamento é um diferencial e uma forma eficaz de agregar valor a companhia, aos clientes e aos funcionários. No entanto, algumas empresas fazem uso desse recurso de forma aleatória, sem uma avaliação apropriada de situações, condições de trabalho, possibilidades e outros aspectos que revelam a real necessidade dos trabalhadores. O objetivo deste artigo é discutir os treinamentos no setor empresarial a partir de conceitos da Análise Transacional. Com base nos conceitos teóricos de Eric Berne foram realizadas reflexões que corroboram para uma análise mais ampliada dos treinamentos a fim de produzir melhores resultados para a organização.

**Palavras-chave:** Organização, Treinamento, Análise Transacional.

**Abstract.** In the current context of competitive of corporations, training is a differential and an effective way to add value to the company, customers and employees. However, some companies make use of this feature randomly, without a proper evaluation of situations, working conditions, possibilities and other aspects that reveal the real need of the workers. The purpose of this article is to discuss the training in the business sector from concepts of Transactional Analysis. Based on the theoretical concepts of Eric Berne were held reflections to corroborate for a more expanded of trainings to produce better results for the organization.

**Key words:** Organization, Training, Transactional Analysis.

No atual contexto das organizações em que as transformações econômicas, políticas e sociais acontecem com certa mutabilidade, o treinamento torna-se um diferencial competitivo e uma forma eficaz de agregar valor a empresa, aos clientes e aos funcionários que fazem parte desse sistema (CHIAVENATO, 2010). No entanto, tenho visto em algumas organizações o uso aleatório desse recurso, sem uma avaliação apropriada das situações, condições de trabalho, possibilidades e outros aspectos que revelam a real demanda da empresa. O objetivo deste artigo é discutir os treinamentos no setor empresarial a partir de conceitos da Análise Transacional.

## **Treinamento, Educação e Desenvolvimento**

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) citam a importância de se ter uma compreensão clara das bases conceituais sobre treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas, antes de pensar em planejamentos e programas de treinamentos para a empresa, pois cada uma dessas propostas requer do profissional uma forma de atuação específica dentro desse contexto.

Segundo Milioni (2003) o treinamento é uma ação de formação e capacitação de pessoas, desenvolvida pela própria organização, com o objetivo de suprir a demanda existente, uma vez identificada a dificuldade para se obter determinada especialidade no mercado de trabalho. É uma ação pautada em técnicas muito avançadas, com desígnios bem estabelecidos e que faz uso de uma diversidade de formas de tecnologia de ensino.

Para Meneses, Zerbini e Abbad (2010), o treinamento tem como objetivo capacitar o funcionário para melhorar seu desempenho na atual função que realizada na empresa. Chiavenato (2010) relaciona o conceito às atuais competências necessárias para ocupação do cargo.

Borges e Castro (1996), referem-se ao treinamento como um esforço da organização em oferecer aos trabalhadores uma oportunidade de aprendizado, com vista no diagnóstico e superação de lacunas no desempenho, no preparo de pessoas para assumir novos cargos e a adequação do quadro de funcionários ao incremento de novas tecnologias.

Ao se referir ao treinamento no âmbito organizacional, Milioni, (2003) o defini como sendo uma atividade que visa ambientar funcionários recém contratados, instruir as pessoas nos conhecimentos exclusivos de sua função, bem como desenvolver comportamentos indispensáveis para se obter um bom desempenho e proporcionar condições favoráveis para o autodesenvolvimento contínuo de pessoal.

O conceito de educação e desenvolvimento se diferencia do treinamento. Na educação, a corporação capacita o empregado para que no futuro desempenhe sua função, já as ações orientadas para o desenvolvimento, não correspondem especificamente às tarefas que o trabalhador realiza na organização, mas simplesmente para o próprio crescimento da pessoa (ZERBINI; ABBAD, 2010). Com base na compreensão conceitual sobre treinamento, desenvolvimento e educação, o leitor pode fazer uma distinção clara

quanto às possíveis formas de investimentos empregadas pelas empresas em programas de qualificação da mão-de-obra.

### **Treinamento no cenário brasileiro**

No Brasil, a própria realidade da população faz com que o treinamento assuma uma dimensão distinta do que vivenciamos em outros países no mundo. As empresas investem em programas para qualificação do trabalhador, mas como a maioria tem um nível de escolaridade muito inferior, o treinamento torna-se uma iniciativa complementar de educação formal (BORGES; CASTRO, 1996). A precariedade dos ensinos básicos e médio agrava mais a condição da qualificação do trabalhador no país (BASTOS, 2006), influenciando os investimentos, os planejamentos e projetos em treinamentos.

Mesmo nesse cenário, há um aumento considerável em investimentos na área de Treinamento no país, não sendo uma necessidade única e exclusiva das grandes corporações, mas especialmente nas empresas de pequeno e médio porte (BAUMGARTNER, 2001). Isso se deve a crença de que funcionários capacitados levarão as empresas a atingirem patamares adequados e constantes de competitividades (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Em decorrência disso, a atuação das áreas de recursos humanos nas empresas brasileiras e os departamentos responsáveis pela formação e capacitação da mão-de-obra vem sofrendo transformações a fim de se adequarem a este novo cenário. Isso tem exigido uma postura diferenciada do profissional da área de treinamento que pretende atuar em prol do desenvolvimento de pessoas que trabalham em uma companhia. Nesse sentido, busca-se desse sujeito uma maior habilidade na tomada de decisões, no que se refere ao por que, em que, como, quando, onde e quando investir na formação e na qualificação de um trabalhador (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

### **Concepções distorcidas do treinamento**

Em busca desse diferencial competitivo, as empresas utilizam diversas ferramentas que contribuem para o alcance dos resultados. Algumas organizações realizam uma avaliação de necessidades de treinamento que auxilia a identificação de lacunas de desempenho presente em sua mão-de-obra.

Com base nas informações coletadas é possível identificar as formas de capacitação (treinamento, desenvolvimento e educação) que podem ser empregadas e quais os trabalhadores que precisam ser treinados. Após esta avaliação, é realizado um planejamento dos treinamentos e dos recursos financeiros disponíveis. No entanto, Milioni (2004) faz menção a algumas concepções e influências errôneas presentes durante o planejamento de treinamentos que compromete a tomada de decisões, o propósito e conseqüentemente os resultados pretendidos pela empresa.

Uma dessas concepções errôneas é a idéia de que a realização de treinamento supervaloriza uma empresa. Esta percepção prioriza a quantidade de treinamentos ofertados pela corporação, em vez dos resultados e impactos reais de tais ações.

Desse modo, o treinamento é realizado de forma aleatória e o mérito se baseia na exposição de relatórios que informam bons números e cumprimento de metas, em detrimento da qualificação do funcionário.

Nesse sentido, como importante parte do processo de gestão de pessoas, o treinamento se torna ineficiente e puramente mensurador quantitativo de resultados (BASTOS, 2006).

Outra concepção distorcida de treinamento é de que este pode ser oferecido como um prêmio ao trabalhador, como reconhecimento do seu trabalho. Este ponto de vista, parte do pressuposto de que os cursos é um recurso que pode ser utilizado como forma de recompensa. O treinamento não pode ser encarado dessa maneira, pois compromete o propósito do curso e o desenvolvimento do próprio trabalhador.

Milioni (2004) contrapõe as afirmativas e comenta o que deve ser priorizado pelas empresas, são os resultados do treinamento com funcionários gabaritados e em desenvolvimento.

Segundo Bastos (2006), o importante para se ter uma adequação indivíduo-trabalho, retenção de mão-de-obra, melhor relação entre a corporação e o mercado são ações bem planejadas e objetivos contundentes com a demanda da empresa que pode conferir-lhes, ou não, produtividade e competitividade.

## **Contribuições Conceituais da Análise Transacional para área T&D**

A Análise Transacional é um método psicológico desenvolvido por Eric Berne (1957), importante na compreensão e modificação do comportamento humano em diferentes contextos e situações.

Nesse trabalho, os conceitos tratados pelo autor serão úteis para uma análise mais apurada das ações realizadas na área de treinamento, e, em específico no contexto brasileiro. Estas informações fomentarão importantes reflexões sobre essa ferramenta, que poderá contribuir para alavancar os resultados pretendidos pela organização.

Mellor e Schiff (1980) descrevem em seu artigo sobre um mecanismo denominado desqualificação, presente na Análise Transacional. Este conceito está relacionado à percepção distorcida que uma pessoa pode ter de si mesma, do outro ou da realidade, reduzindo assim, a significância real de um desses elementos, mantendo com isso o seu quadro de referência.

Nessa condição foram identificados (1) área, (2) tipos e (3) modos pelos quais uma pessoa desqualifica. As áreas correspondem a alguns aspectos de si mesmo, dos outros e ou da situação da realidade. Os tipos estão relacionados a um estímulo, a um problema ou opções e por último os modos, diz respeito à existência, significado, possibilidade de mudança e habilidades pessoais em relação aos tipos descritos acima.

Nesse sentido, a desqualificação é um conceito importante para compreender porque algumas empresas, diante do diagnóstico de uma determinada necessidade insistem em investir em um tipo de treinamento que não surtirá efeito no desempenho do funcionário. Como, por exemplo, numa determinada situação em que a área de recursos humanos de uma empresa foi incumbida de realizar um treinamento motivacional para a área de vendas.

Antes da solicitação dos gestores, os profissionais da área haviam aplicado um questionário nos funcionários para levantar informações plausíveis quanto a condições materiais, técnicas/conhecimento ou motivacionais, que poderiam interferir no desempenho de uma pessoa no trabalho.

Segundo dados da pesquisa, o desempenho dos funcionários estava sendo afetado pelo não pagamento de comissões conquistadas pelas vendas. E que para motivá-los seria

necessário o pagamento das comissões e não um treinamento motivacional. No entanto, a empresa optou pelo treinamento, desqualificando as informações fornecidas pelo questionário (existência do estímulo), como se as informações fossem irrelevante ou menos importante que o treinamento motivacional oferecido (significado do problema). Resultado disso foi um alto investimento no treinamento para vendas e o descontentamento e indignação dos funcionários.

Outra questão abordada no texto foi o fato de oferecer treinamento a uma pessoa como recompensa por ter cumprido uma meta na empresa. Este tipo de procedimento revela um problema sério no próprio meio de compensação do trabalho na organização e com frequência, gera um problema no relacionamento gestor/empregado.

Exemplo disso é envio de uma pessoa para participar de uma programação de treinamento em cidades turísticas e mesmo no exterior, classificando a ação como a junção do útil com o agradável (MILIONI, 2004).

O conceito de fomes e carícias exposto por Berne (1974, 1988) permite uma análise mais ampliada dessa situação. Segundo o autor, as pessoas têm fome de reconhecimento, ou seja, necessidade de estímulos e sensações que só podem ser providas por outra pessoa. Nesse caso a recompensa, uma viagem a uma cidade turística ou ao exterior, faz parte dos benefícios oferecidos a um funcionário por uma atividade realizada com êxito no trabalho. Nessa situação a pessoa foi reconhecida, ou seja, a fome de reconhecimento foi saciada através do trabalho, mas oferecer um treinamento como condição para desfrutar de uma boa viagem é dar carícias negativas, uma vez que o alvo não é aproveitar integralmente do benefício, mas simplesmente estar num lugar agradável, com outro compromisso que não o pretendido pelo funcionário.

A empresa acredita que está valorizando o desempenho do funcionário, mas está desestimulando o mesmo. Essa ação não uniu o útil ao agradável, mas gerou resistência em vez de satisfação.

Mager e Pipe (1983) discutem sobre as diversas razões pelas quais uma pessoa pode não realizar bem sua função. Os problemas de desempenho que podem surgir a partir disso podem ser de ordem técnica, de condições de trabalho ou de motivação. Nesse caso, para um diagnóstico mais eficiente dessa situação, Berne nos prestigia com

alguns conceitos de Berne (1988) relacionadas a personalidade humana, os Estados de Ego.

Ao conhecer as características de cada um desses sistemas – Estado de Ego Pai, Adulto e Criança – o profissional poderá numa entrevista, perceber através da fala ou do comportamento manifestado pelo empregado, como ela funciona, como interage e o que precisa para desenvolver sua função. Por exemplo, haverá situações que o funcionário pode estar precisando de informações técnicas, conteúdo e conhecimento que ajude a realizar seu trabalho. Nesse caso na interação com a pessoa, o profissional do treinamento irá captar os dados e informações do contexto de trabalho e identificará a real necessidade do sujeito. Em outra circunstância, esta mesma pessoa demonstrará muito conhecimento, mas problemas quanto à falta de materiais para executar seu trabalho, que pode ser um computador, um aparelho, um recurso indisponível no momento.

Se nessa condição o profissional está atento para a informação e, na medida do possível, atende a necessidade do trabalhador, ele não estará desqualificando as possibilidades de solução do problema, ao passo que, estará sendo mais eficiente no contexto de trabalho do funcionário. Por conseguinte, a questão pode se esbarrar na falta de motivação do funcionário, então, nesse caso, deve se avaliar a situação.

De acordo com Krausz (1999), um ambiente de trabalho ríspido, controlador, formal, indiferente, impessoal, burocrático e arrogante corrobora para que menos carícias positivas autênticas sejam trocadas entre aqueles que compõem uma equipe de trabalho, restringindo direta ou indiretamente, o uso do seu potencial. Segundo a autora, um clima organizacional benéfico é aquele em que a quantidade de carícias positivas está em maior proporção do às carícias negativas. Quando isso não acontece o clima tende a ser prejudicial e com baixa produtividade.

Esta análise colabora para uma percepção mais crítica do contexto, pois em muitas situações é oferecido aos trabalhadores um treinamento motivacional com um palestrante muito bem requisitado no mercado. Às vezes, conforme a situação essa proposta será adequada, mas como foi mencionado anteriormente, as carícias negativas em grande proporção pode estar corroborando para a desmotivação do funcionário, inibindo sua produtividade e afetando o nível de comprometimento do mesmo. Nesse caso não é um treinamento a forma mais eficiente a ser aplicada nessa situação, mas um trabalho mais

aprofundado com toda a equipe para reconhecer os motivos e condições culturais que tem fomentado as carícias negativas em maior grau do que as positivas, e desse modo reverter à situação.

Berne (1974, 1988) discorreu sobre as formas que um ser humano pode estruturar o seu tempo. Num ambiente de trabalho, o profissional da área de treinamento deve identificar se durante a atividade – é uma das formas de se estruturar o tempo de uma pessoa, que está relacionado à possibilidade de reconhecimento, nesse caso por meio do trabalho –, este indivíduo está estruturando o seu tempo de modo adequado, ou seja, se os momentos que passa em passatempos não são maiores do que em sua atividade.

Essa observação é importante, uma vez que, a produtividade de uma pessoa pode está sendo prejudicada por causa do tempo investido em outras questões que não o trabalho. Há casos em que o funcionário pode justificar o seu baixo desempenho com a falta de treinamento, mas na realidade pode ser por falta de estruturar o tempo de maneira conveniente com contexto de trabalho.

Outra questão discutida no texto foi à característica do treinamento no Brasil. Como a população brasileira apresenta um nível de qualificação abaixo do que são requeridas pelo mercado, as empresas precisa investir em educação para alcançar patamares adequados e estáveis de competitividade.

No entanto, vivenciei situações em que algumas carências no âmbito profissional de alguns estavam sendo supridas, e gerando muito custo para a organização. Reconheço a existência do problema, mas acredito que no mesmo nível é necessário reconhecer as possibilidades de opções para intervir na situação.

Nesse caso, os cursos é uma opção, porém os requisitos básicos para contratação também devem ser levados em consideração, por exemplo, numa determinada função a pessoa precisa conhecer as ferramentas básicas do Windows para trabalhar principalmente com o Excel. Se esta pessoa for contratada sem ter este conhecimento, obrigatoriamente a empresa terá que investir em sua qualificação. E um investimento que poderia estar sendo feito em outro setor e de outra maneira está sendo usado em algo que poderia ser evitado no processo seletivo.

## Considerações finais

O treinamento não pode ser empregado isoladamente, e nem deve ser visto como único meio para resolver toda a dificuldade e não-conformidades presente numa corporação (MILIONI, 2004). Antes, faz-se necessário uma análise mais ampliada e contundente com a situação, a fim de propor soluções plausíveis e necessárias para a empresa.

O que se verifica é a aplicação aleatória e baseada em concepções errôneas sobre a funcionalidade do treinamento, gerando baixa produtividade, resistência e mesmo descontentamento do funcionário.

Com base no atual contexto organizacional e nas características da população brasileira, os profissionais das áreas de recursos humanos devem buscar uma qualificação e um diferencial para atender os trabalhadores em potenciais.

A Análise Transacional se mostrou eficiente ao apresentar conceitos que aludem a alguns aspectos presente nessa realidade que podem ser mais bem tratados se o profissional da área tiver o conhecimento necessário sobre a teoria, para então, se posicionar de maneira eficiente neste cenário e assim produzir melhores resultados.

A observação do ambiente de trabalho, aliada ao conhecimento da teoria de Eric Berne forma uma profissional mais crítico e reflexivo as demandas do contexto, que possibilita melhor aproveitamento do treinamento e conseqüentemente uma avaliação mais apurada da discrepância de desempenho existente num funcionário.

Compreender a estrutura da personalidade, padrões de comportamentos, pensamentos e atitudes de uma pessoa, como esta funciona em grupo, como ocorre à dinâmica e a interação entre as pessoas de uma equipe. Como funcionam os mecanismos da desqualificação, estruturação do tempo no trabalho, o reconhecimento, a importância das carícias? É importante que os profissionais estejam atentos a estas questões para atuarem de forma mais assertiva, sem a presença de concepções falsas que geram prejuízo ao desenvolvimento do grupo e da empresa.

Desse modo, o treinamento se tornará um diferencial competitivo e um elemento inovador útil para a superação de desafios e obtenção de melhores resultados pela organização.

## REFERENCIAS

BERNE, Eric. **Jogos da Vida**. Tradução por Artens. Art Nova, 1974.

\_\_\_\_\_. **O que se diz depois de dizer olá?** Tradução por Rosa R. Krausz. São Paulo. Nobel, 1988.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGUES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. pp. 23 – 37.

BAUMGARTNER, Marcos. O Papel do Treinamento na Empresa. In: BOOG, Gustavo (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo. Pearson Makron Books, 2001. pp. 1 – 7.

BORGUES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. Revista de Administração. São Paulo. v.31, n.2, abril/junho.1996. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO\\_Treinamento\\_Developolvimento\\_Pesquisas\\_Cient%C3%ADficas.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Developolvimento_Pesquisas_Cient%C3%ADficas.pdf)>. Acesso em: 16 de abril. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010. pp. 367 a 374.

KRAUSZ, Rosa. **Trabalhabilidade**. São Paulo. Nobel. 1999.

MAGER, Robert; PIPE, Peter. **Análise de problemas de desempenho**. 3 ed. Porto Alegre. Globo, 1983.

MELLOR, Ken.; SCHIFF, Eric. Desqualificação. In: **Prêmios de Eric Berne**, UNAT – Brasil, 2005.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de Termos de Recursos Humanos**. São Paulo. Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de treinamento por resultados**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004, pp. 185.

ROCHA, Francisco Eduardo Castro; LEAL, Bruno Nunes.; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia. Abbad. **Necessidade de Treinamento e Planejamento Instrucional: Uma Experiência na Embrapa Cerrados**. 1 ed. Embrapa Cerrados, Planaltina, DF. Dezembro 2002. Artigo disponível em: <[http://www.cpac.embrapa.br/publicacoes/search\\_pbl/1?q=Embrapa%20Cerrados](http://www.cpac.embrapa.br/publicacoes/search_pbl/1?q=Embrapa%20Cerrados)> Acesso em: 15/12/2012.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO FACILITADOR NO DESEMPENHO DA ATIVIDADE

Fazer o teste, você deve responder com um valor numérico de 0 (zero) pontos e 5 (cinco) pontos de acordo com o nível de conhecimento.

Este relatório, de integração ao curso, será válido por 12 meses após a data de emissão.

Atividade	Nota	Situação	Comentário
Atividade 1 - Teoria	4,3	Aprovada	

OBS: Nota >= 3,0 = Aprovada -> 0 = Reprovado

É dada aqui a nota final e a situação de aprovação. O teste foi realizado em 15/12/2012, às 14h30min, no curso de Formação de Facilitadores em Gestão de Recursos Humanos, promovido pelo curso de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos da Santa Euzébia.

Assinado em: 15 de Junho de 2013.

*[Assinatura]*  
Prof. Presidente de Banca

*[Assinatura]*  
Prof. Presidente de Banca