

AUTORAS



Carolina Schmitz da Silva

Didata em Análise Transacional, na área Organizacional, certificada nas áreas Educacional e Psicoterapia (UNAT-Brasil).
carolina@institutomir.com.br



Maria Imaculada Gonçalves de Almeida

Didata em Análise Transacional, nas áreas Educacional e Organizacional (UNAT-Brasil).
maku@institutomir.com.br

RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO E ANÁLISE TRANSACIONAL

Carolina Schmitz da Silva

Maria Imaculada Gonçalves de Almeida

RESUMO

Os riscos psicossociais no trabalho têm ganhado crescente relevância na saúde e segurança ocupacional. A atualização da NR-1 (2024) no Brasil tornou obrigatória a avaliação desses riscos, destacando fatores organizacionais e relacionais como metas excessivas, jornadas extensas, ausência de suporte, comunicação ineficaz e assédio. Esses riscos contribuem significativamente para transtornos mentais, que já representam a terceira maior causa de afastamentos laborais no país. Organizações internacionais, como a OIT e a EU-OSHA, reforçam seus impactos negativos sobre o bem-estar dos trabalhadores, a eficiência organizacional e a economia. O objetivo deste artigo é apresentar como a Análise Transacional pode ser utilizada como gramática relacional no contexto das organizações, visando reduzir os riscos psicossociais. Este estudo bibliográfico integra relato de experiência no uso da Análise Transacional no desenvolvimento de equipes e lideranças com dados de regulamentações governamentais, organizações internacionais e literatura científica. Utiliza a Análise Transacional (AT), desenvolvida por Eric Berne, como gramática relacional para examinar interações no ambiente de trabalho e promover o desenvolvimento dos relacionamentos. Os achados indicam que a AT oferece instrumentos práticos para compreender padrões de interação que influenciam os relacionamentos corporativos. O ciclo de desenvolvimento relacional — baseado em contratos explícitos, autoconhecimento e análise das relações — fortalece vínculos de confiança e respeito, promovendo ambientes mais saudáveis e produtivos. Pesquisas futuras devem explorar a validação empírica de intervenções baseadas em AT em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Análise Transacional; ciclo do desenvolvimento relacional; desenvolvimento em grupo; relacionamentos; riscos psicossociais.

**REBAT**REVISTA
BRASILEIRA
DE ANÁLISE
TRANSAACIONAL<https://portal.unat.org.br/revista-brasileira-de-analise-transacional>**AUTORAS****Carolina Schmitz da
Silva**

Didata em Análise Transacional, na área Organizacional, certificada nas áreas Educacional e Psicoterapia (UNAT-Brasil).
carolina@institutomir.com.br

**Maria Imaculada
Gonçalves de Almeida**

Didata em Análise Transacional, nas áreas Educacional e Organizacional (UNAT-Brasil).
maku@institutomir.com.br

PSYCHOSOCIAL RISKS AT WORK AND TRANSACTIONAL ANALYSIS

ABSTRACT

Psychosocial risks at work have gained increasing importance in the field of occupational health and safety. The 2024 update to NR-1 in Brazil made the assessment of these risks mandatory, highlighting organizational and relational factors such as excessive targets, long working hours, lack of support, ineffective communication, and harassment. These risks contribute significantly to mental health disorders, which are already the third leading cause of work-related leave in the country. International organizations, such as the ILO and EU-OSHA, emphasize their negative impact on worker well-being, organizational efficiency, and the economy. The aim of this article is to present how Transactional Analysis can be used as a relational grammar within organizational contexts, with the goal of reducing psychosocial risks. This literature-based study integrates an account of practical experience using Transactional Analysis for team and leadership development with data from government regulations, international organizations, and scientific literature. It employs Transactional Analysis (TA)—developed by Eric Berne—as a relational framework to examine workplace interactions and foster relationship development. The findings indicate that TA offers practical tools for understanding the interaction patterns that influence corporate relationships. The relational development cycle—grounded in explicit contracts, self-awareness, and relationship analysis—strengthens bonds of trust and respect, thereby fostering healthier and more productive environments. Future research should explore the empirical validation of TA-based interventions across diverse organizational contexts.

Keywords: group development; psychosocial risks; relational development cycle; relationships; Transactional Analysis

Publicado em 25 de setembro de 2026.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que riscos psicossociais é um tema relativamente novo para as organizações no Brasil, enquanto exigência regulamentada pela Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), diversas ações têm sido pensadas e estruturadas a fim de minimizar o impacto destes aspectos no ambiente organizacional. Contudo, mais do que atender a uma regulamentação, priorizar a análise e gestão dos fenômenos sociais/relacionais que acontecem dentro das empresas pode contribuir com a redução dos afastamentos laborais por saúde mental, além de influenciar na eficiência organizacional. E este é o foco deste trabalho, de que maneira a Análise Transacional pode contribuir no desenvolvimento das pessoas na organização no que diz respeito aos aspectos psicossociais.

A questão norteadora deste artigo é: de que maneira a Análise Transacional pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas nas organizações, reduzindo os riscos psicossociais? O objetivo deste artigo é apresentar como a Análise Transacional pode ser utilizada enquanto gramática relacional e de desenvolvimento no contexto das organizações com a finalidade de reduzir os riscos psicossociais. Apresentamos então uma proposta de intervenção considerando os aspectos (1) Mapeamento de Riscos Psicossociais, (2) Planos de ação preventivos e corretivos e (3) Monitoramento e acompanhamento.

A relevância do estudo se justifica pela escassez de pesquisas nacionais que relacionem diretamente os riscos psicossociais às práticas de Análise Transacional, bem como pela necessidade de ampliar o debate sobre estratégias de intervenção que fortaleçam os relacionamentos corporativos e favoreçam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, cuja base é composta pelo *Transactional Analysis Journal*, Scielo, publicações de livros de Análise Transacional, as bases oficiais do governo (Regulamentações e Ministério da Saúde), Organização Mundial da Saúde e Organização Internacional do Trabalho. Nas bases de Análise Transacional não há referências sobre o tema associado à NR-1 ou à riscos psicossociais. No Scielo, utilizando o termo “riscos psicossociais”, 95 artigos foram encontrados, destes, apenas 6 falam sobre os riscos psicossociais nas organizações e 1 deles apresenta a validação de um inventário diagnóstico para o público brasileiro

(COPSOQ). O que corrobora a importância deste trabalho, que buscou realizar uma análise qualitativa e quantitativa dos materiais encontrados, combinada com relatos de experiência resultantes da facilitação e observação de processos de desenvolvimento de equipes e de liderança, para produção de uma proposta de intervenção baseada em Análise Transacional. **Essa combinação de fontes sustenta a proposta de intervenção apresentada, que busca integrar teoria e prática no enfrentamento dos riscos psicossociais.**

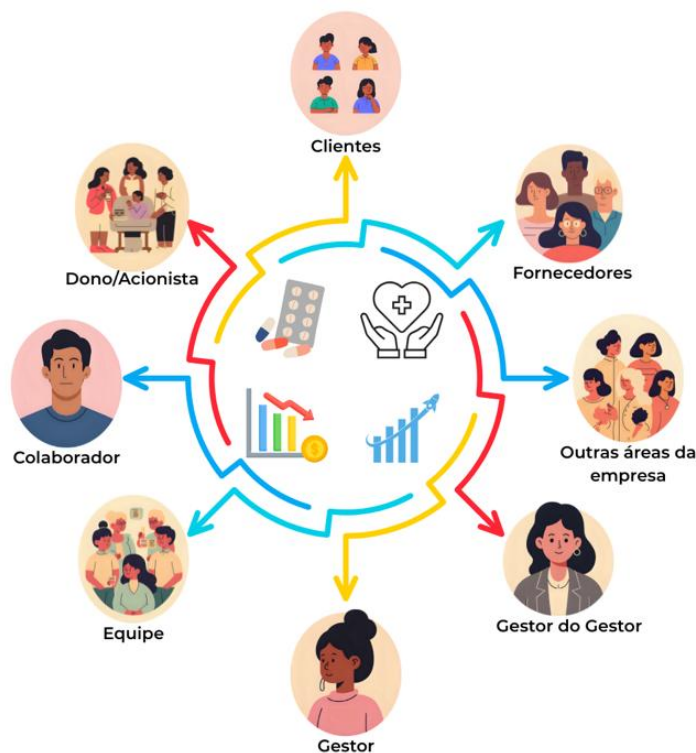


Figura 1. Relacionamentos organizacionais e seus impactos nas pessoas e na organização.

Fonte: elaborada pelas autoras (2026)

A proposta das autoras é a de uma intervenção abrangente no ambiente organizacional, especialmente na própria equipe de trabalho. A nossa perspectiva é que relacionamentos corporativos pautados no respeito e na confiança poderão gerar ambientes produtivos e saudáveis, enquanto relacionamentos tóxicos poderão levar ao adoecimento dos colaboradores, queda da produtividade e dos resultados organizacionais (Figura 1). Entendemos que ao trabalhar o relacionamento, as metas serão definidas de maneira coerente com o que o colaborador pode entregar, as jornadas de trabalho serão seguidas, haverá suporte na realização dos seus objetivos

profissionais, clareza na definição das atividades, comunicação eficaz, resolução dos conflitos interpessoais e desenvolvimento da autonomia, aspectos estes que fazem parte dos riscos psicossociais.

Os principais autores utilizados foram: Bary & Hufford, Berne, Clarke, Cornell, Damasio, Dusay, English, Erskine, Moursund, Trautmann, Hay, Hine, *International Transactional Analysis Association*, James e Jongeward, Karpman, Maslow, McNeel e McNeel, Organização Internacional do Trabalho, Schiff, Silva *et al.*, Steiner, Villere, World Health Organization.

Este estudo não descarta a importância de as organizações seguirem cuidando da saúde mental de seus colaboradores e trabalhando na revisão de políticas e normas que regem o trabalho, porém este não será o foco aqui.

2 NORMA REGULAMENTADORA Nº 1 E OS RISCOS PSICOSSOCIAIS

A NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1) está em vigor desde 1978 e foi aprovada com o objetivo de estabelecer aspectos gerais sobre saúde e segurança no trabalho, além de regulamentar a gestão da segurança e da medicina do trabalho, conforme previsto nos artigos 154 a 159 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). O foco principal da NR-1 é o gerenciamento de riscos ocupacionais, levantamento e plano de ação, a prevenção em segurança e saúde no trabalho, o campo de aplicação, bem como os papéis e responsabilidades dos órgãos responsáveis, dos empregadores e dos empregados (BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024).

Diversas atualizações foram realizadas desde a sua primeira publicação, dentre elas, em 2022, foram incluídas medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho, voltadas às organizações obrigadas a manter uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA). Em 2024, houve atualização sobre o “direito de recusa” do trabalhador em relação a uma atividade laboral que, sob sua perspectiva, represente risco grave e iminente para sua saúde ou vida. E até então, o foco estava em aspectos como: uso de equipamentos de proteção individual e coletivo (EPI/EPC); realização da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho); treinamentos para trabalho em altura e em

espaço confinado; formação da CIPA; medição e análise do ambiente de trabalho (postura, nível de ruído, entre outros); mapeamento dos exames médicos necessários para a atividade, com execução por meio de exames admissionais, periódicos e demissionais (BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024).

A partir de uma atualização da NR-1 publicada em agosto de 2024 e vigente a partir de maio de 2026, as empresas precisaram incluir a avaliação dos riscos psicossociais na gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (até então eram apenas os riscos ocupacionais). Os riscos psicossociais são aqueles relacionados à organização em si do trabalho e às relações interpessoais no ambiente profissional. No ambiente, metas excessivas, jornadas de trabalho extensas, ausência de suporte/apoio, exigências contraditórias e falta de clareza na definição das atividades, comunicação ineficaz, assédio moral, conflitos interpessoais, falta de autonomia, que podem gerar estresse, ansiedade, depressão, *burnout* e outras questões associadas à saúde mental. Estes fatores precisam ser identificados e gerenciados pelas empresas, nos processos de proteção à saúde dos trabalhadores, incluindo planos de ação com medidas preventivas e corretivas, com monitoramento constante da eficácia das ações definidas. A medida foi instalada como reforço para a construção de ambientes saudáveis, redução de afastamentos e aumento da produtividade, além da promoção de ambientes de trabalho saudáveis e seguros (BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024).

Tabela 1. Razões de afastamento previdenciário cumulativo de 2012 a 2024

Tipo de Agravado	Acidentário (B91)	Não Acidentário (B31)	Total
Osteomuscular e Tecido Conjuntivo	576.093	5.659.466	6.235.559
Fraturas	1.057.347	4.536.139	5.593.486
Mentais e Comportamentais	129.989	2.954.485	3.084.474
Aparelho Digestivo	32.380	2.445.857	2.478.237
Circulatórias	20.679	1.917.032	1.937.711
Tumores Malignos	4.483	1.099.011	1.103.494
Luxações	178.581	885.372	1.063.953

Traumatismos	213.624	746.587	960.211
--------------	---------	---------	---------

Fonte: MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. SMARTLAB, 2025.

Quadros relacionados a saúde mental (agravos mentais e comportamentais) são o terceiro maior número de afastamentos pela previdência social (Tabela 1), entre os afastamentos por acidente de trabalho ou não, totalizando 3.084.474 em uma linha do tempo entre 2012 e 2024 (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. SMARTLAB, 2025).

Conforme a Tabela 2 é possível observar que em 2024 houve um aumento de 66,46% no fornecimento de benefício previdenciário associado à saúde mental, em relação à 2023, responsável por 471.649 concessões de benefícios.

Tabela 2. Quantidade por ano de benefícios previdenciários associados à saúde mental – acidentários e não acidentários.

Ano	Número de Benefícios	% Crescimento
2012	213.853	
2013	228.170	6,69%
2014	221.127	-3,09%
2015	170.413	-22,93%
2016	199.035	16,80%
2017	182.030	-8,54%
2018	219.570	20,62%
2019	224.647	2,31%
2020	289.697	28,96%
2021	195.486	-32,52%
2022	200.588	2,61%
2023	283.345	41,26%
2024	471.649	66,46%

Fonte: MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. SMARTLAB, 2025.

Segundo a Agência Europeia para a Saúde e Segurança do Trabalho (EU – OSHA, 2025) os riscos psicossociais e as consequências resultantes deles afetam a saúde individual dos trabalhadores, impactam negativamente a eficiência das organizações e a economia dos países. Os riscos psicossociais são decorrentes de debilidades na concepção, organização e gestão do trabalho, assim como no contexto social, afetando negativamente os trabalhadores a nível psicológico, físico e social.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que mais de 840 mil pessoas morrem todos os anos, no mundo, por problemas de saúde relacionados à riscos psicossociais. Para a OIT o ambiente de trabalho psicossocial está relacionado aos elementos do trabalho e às interações no ambiente de trabalho, como os empregos são definidos, como o trabalho é organizado e como é feita a gestão dele, quais são as políticas e práticas das organizações que regem essas ações. Esses elementos, em conjuntos, afetam a saúde e bem-estar dos trabalhadores, além do desempenho organizacional. Para melhor compreensão a OIT sugere três níveis interrelacionados: (1) a natureza do trabalho, que inclui exigências, responsabilidades, competência dos trabalhadores, recursos para realização da atividade, como as habilidades individuais são aproveitadas; (2) a forma como o trabalho é organizado e gerido, com clareza na definição de papéis, expectativas, carga e ritmo de trabalho, apoio e supervisão, desenvolvimento da autonomia; (3) políticas, práticas e procedimentos amplos que regem o trabalho.

Rodrigues, Faiad e Facas (2020) apresentam uma importante reflexão de que é preciso compreender como os fatores da organização e do trabalho interagem com os fatores individuais e que geram a percepção dos riscos psicossociais.

3 ANÁLISE TRANSACIONAL: UMA VISÃO GERAL

E por que a Análise Transacional? Segundo a ITAA (2025) “a Análise Transacional é uma psicologia social”, que foi desenvolvida por um psiquiatra canadense, naturalizado norte americano, chamado Eric Berne (falecido em 1970). A Análise Transacional é uma teoria de comportamento humano, que engloba alguns conceitos-base com os quais uma pessoa pode “analisar e alterar padrões de interação que interferem na realização de aspirações de vida” (ITAA, 2025). Desde

as suas primeiras publicações, a teoria evoluiu com os aportes de outros Analistas Transacionais e atualmente é aplicada no Brasil nas seguintes áreas: ciências da saúde, educação, organizações e psicoterapia.

A Análise Transacional utiliza uma linguagem simples e acessível para analisar fenômenos relacionais e existenciais complexos, o que a torna pragmática e com potencial de aplicabilidade imediata na vida das pessoas.

Segundo Steiner (1974) há três premissas básicas que, reunidas, diferenciam a Análise Transacional de outras linhas teóricas: (1) as pessoas nascem OK, com capacidade de atingir seu potencial, tornando possível um bem estar emocional e social; (2) mesmo pessoas com dificuldades emocionais são seres humanos totais e inteligentes, são capazes de compreender o que acontece consigo, do que está por traz das suas dificuldades relacionais e quais as possibilidades existentes para sair delas, se envolvendo no processo terapêutico por meio do Contrato; (3) todas as dificuldades relacionais são curáveis, uma vez que a pessoa tenha o conhecimento e a abordagem adequados.

Segundo Berne (1988) “Dizer Olá corretamente é ver a outra pessoa, ter consciência dela como um fenômeno, acontecer para o outro e estar pronto para que o outro aconteça para você” (p.19). E dizer Olá corretamente passa pelo entendimento de quatro grupos de conceitos: Estrutura de Personalidade, Análise das Transações, Análise dos Jogos e Análise do *Script*.

Segundo Berne (1988), a Estrutura de Personalidade é composta pelos Estados do Ego, que são “sistemas coerentes de pensamento e sentimento manifestados por padrões de comportamento correspondentes” (p.25). Berne (2013) diz que todos os seres humanos possuem três tipos de Estados do Ego, os parentais (Estado do Ego Pai) que são comportamentos, sentimentos e pensamentos introjetados das figuras parentais (pessoas mais próximas da criança, responsáveis por sua sobrevivência), o Estado de Ego Adulto responsável por coletar e processar as informações baseadas no aqui-e-agora avaliando as possibilidades de ação do indivíduo e, por fim, o Estado do Ego Criança que armazena as memórias emocionais da infância da pessoa, que são revividas e reproduzidas ao longo da vida. São três os órgãos que regulam e mediam a organização dos Estados do Ego, a Exteropsique relacionada ao Estado do Ego Pai, a Neopsique com o Estado do Ego Adulto e a

Arqueopsique com o Estado do Ego Criança. Todos nós temos um aparato neurológico completo, o que variará é a energia / Catexia disponível para cada um deles conforme as vivências e experiências do indivíduo.

Na Análise Estrutural de primeira ordem é possível distinguir os aspectos dos Estados do Ego Pai, Adulto e Criança de uma pessoa, como se dá sua Estrutura de Personalidade por meio dos aspectos intrapsíquicos. Através da Análise Funcional, originalmente abordada por Berne (1988) como “termos descritivos” (p.26), é possível observar o comportamento aparente dos três Estados do Ego, ou seja, a expressão da Estrutura de Personalidade. Na Análise Funcional o Estado do Ego Pai é subdividido em Pai Crítico e Pai Protetor e o Estado do Ego Criança em Adaptada e Livre. Alguns autores, como James e Jongerward (1983) consideram também o Pequeno Professor como uma maneira de expressão do Estado do Ego Criança.

Segundo Berne (2013) “A Análise Transacional consiste em determinar em um dado momento qual Estado do Ego está ativo quando um estímulo transacional é exibido pelo agente, e qual Estado do Ego está ativo na resposta dada por quem responde” (p. 164). Essa Análise das Transações propriamente dita é fundamental para identificar o padrão de comunicação e relacionamento entre as pessoas.

Uma transação consiste em um único estímulo e uma única resposta, verbal ou não-verbal e é a unidade da ação social. É chamada de transação porque cada uma das partes ganha algo dela e é por essa razão que as pessoas se engajam. (BERNE, 1988, p.32)

Berne (1988) define Jogos Psicológicos como “conjuntos de Transações ulteriores, repetitivas por natureza, com um desfecho bem definido” (p.35), onde cada pessoa coleta do relacionamento Carícias (unidades de reconhecimento) e confirma a percepção de si em relação as outras pessoas (Posição Existencial). Analisar os padrões de relacionamentos por meio dos Jogos pode dar pistas importantes para o desenvolvimento das pessoas.

A Análise do *Script* consiste em identificar o *Script* de cada pessoa. Um *Script* é definido como “um plano de vida pré-consciente” (BERNE, 1988, p.36), no qual toda pessoa estrutura planos mais longos, os relacionamentos e as decisões de vida baseados nessas “ilusões infantis que poderão persistir uma vida toda” (p.36).

Todos esses aspectos são desenvolvidos especialmente na primeira infância de uma pessoa (até ao redor de sete anos de idade) e acontecem no relacionamento dela com seus principais cuidadores (pais, avós, pessoas adultas), irmãos, primos, dentre outros.

Considerando essa perspectiva de que nascemos e somos imediatamente incluídos a um grupo de convivência (família) e que nossa estrutura de personalidade e comportamentos são desenvolvidos a partir dessa convivência e oriundo do atendimento das necessidades que emergem destes relacionamentos, quando vamos para o mercado de trabalho, estes são os recursos relacionais a serem utilizados na convivência com pares, gestores, subordinados, clientes e fornecedores.

Esta perspectiva é pautada em Erskine, Moursund e Trautmann (2024):

Acreditamos que a doença psíquica surge do fracasso relacional: o fracasso repetido dos relacionamentos significativos de alguém em atender às necessidades relacionais básicas. Da mesma forma, acreditamos que a cura ocorre no contexto de um relacionamento que responde ativamente ou atende a essas necessidades. (p.2)

O Self é resultado de relacionamentos interpessoais recíprocos e a qualidade deles definirá aspectos importantes do senso de identidade da pessoa (ERSKINE, MOURSUND E TRAUTMANN, 2024).

A essência da nossa humanidade está inextricavelmente ligada à maneira como nos relacionamos com os outros. Somos concebidos e nascemos dentro de uma matriz de relacionamentos e vivemos todas as nossas vidas em um mundo que é inevitável e constantemente povoado por outros humanos - tanto externamente (na maior parte do tempo) quanto internamente (o tempo todo) em fantasias, expectativas e memórias. Ser humano é estar em relação com os outros. (p.3)

Além do contato com outras pessoas, o contato consigo mesmo é igualmente importante. Assim como as pessoas aprendem a se relacionar com outras pessoas no contato com os outros, também precisam aprender a se relacionar consigo mesmo, com o seu mundo interno (sensações, emoções, ideias, fantasias, necessidades e desejos). As pessoas estão, a todo momento, em contato com os outros e consigo mesmas e a qualidade de ambos os tipos de contato será fundamental para um relacionamento pautado na saúde (ERSKINE, MOURSUND E TRAUTMANN, 2024).

É este contato originado dos relacionamentos que ensinará as crianças a viver no mundo com outras pessoas, serem sensíveis e inclusivas, estabelecerem e manterem limites, aceitarem e utilizarem de maneira adequada os aspectos de si

mesma, pedirem ajuda, desfrutarem dos relacionamentos, terem interesse social, empatia e compaixão (ERSKINE, MOURSUND E TRAUTMANN, 2024).

O contato é fundamental para as pessoas aprenderem a lidar com as dores dos eventos que acontecem nos relacionamentos e com o desconforto das necessidades relacionais internas não satisfeitas (ERSKINE, MOURSUND E TRAUTMANN, 2024).

Um relacionamento com base em contato pode ser nutridor, estimulante e restaurador, permite descobrir quem a pessoa é, o que quer, como se sente e o que pensa. Quando se vive um relacionamento tóxico ou traumatizante ameaça a estabilidade cognitiva, emocional e o senso de segurança (ERSKINE, MOURSUND E TRAUTMANN, 2024).

4 CICLO DO DESENVOLVIMENTO RELACIONAL

Entende-se que os riscos psicossociais são aqueles relacionados à organização em si do trabalho (metas excessivas; jornadas de trabalho extensas; ausência de recursos, suporte e competência para realização da atividade; falta de clareza na definição de papéis e responsabilidades) e às relações interpessoais (exigências contraditórias; comunicação ineficaz; assédio moral; conflitos interpessoais; falta de autonomia) no ambiente profissional.

O modelo de intervenção proposto se baseia no desenvolvimento dos relacionamentos e a conscientização do impacto que as pessoas produzem entre si na maneira de ser, se comunicar e se relacionar, para, a partir disso fazer novos Contratos, fortalecer os relacionamentos e fazer uma gestão adequada do desenvolvimento, considerando as particularidades de cada pessoa.

Na nossa experiência, quando os aspectos propostos neste modelo são desenvolvidos, equipes e líderes fazem ajustes na organização nos processos e procedimentos do trabalho e na maneira como se relacionam.

Os grupos podem ser formados de diferentes maneiras, conforme o objetivo da organização, como por exemplo grupo de líderes e grupo da equipe com seu respectivo líder. Em nossa prática podemos observar que ambas as formações são eficazes e fortalecem o relacionamento na organização.

Por meio de programas de desenvolvimento os conceitos abaixo são trabalhados através de práticas aplicadas ao dia a dia dos participantes. A figura 2 apresenta um esquema resumo desses conceitos, que serão descritos, etapa a etapa, a seguir.

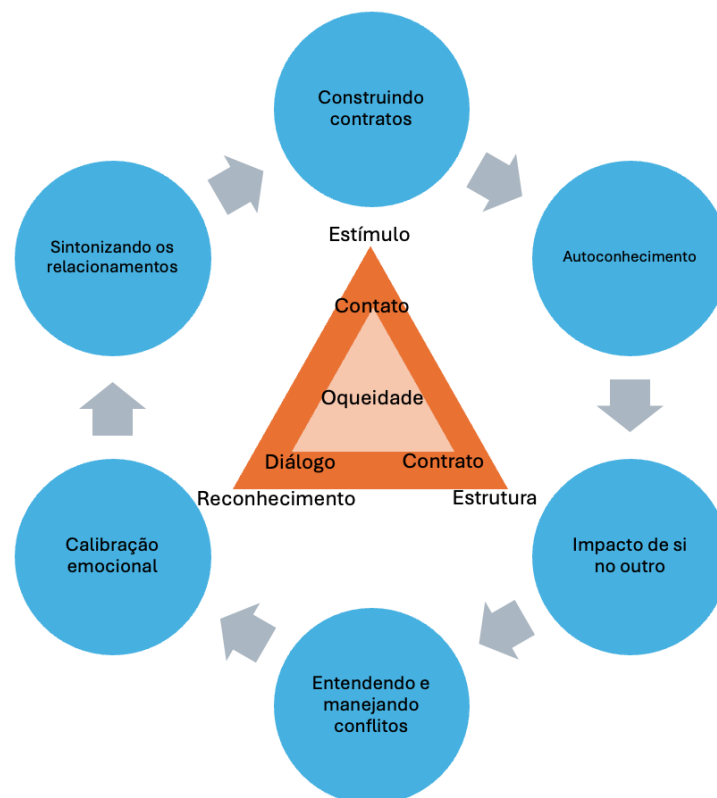


Figura 2. Ciclo do desenvolvimento relacional
 Fonte: elaborada pelas autoras (2026)

4.1. CONSTRUINDO CONTRATOS

Nessa etapa são apresentados os conceitos de Campo Relacional, Contrato (BERNE, 1985; 2011; 2013), Campo Comum de Convivência Contratado (SILVA *et al.*, 2021) e Quadro de Referência (CLARKE E DAWSON, 1988; SCHIFF *et al.*, 1975).

Segundo Berne (1985; 2011; 2013) o Contrato é um “compromisso bilateral explícito com um curso de ação bem definido”. O contrato permitirá que exista clareza nas intervenções e o cliente participe ativamente do próprio desenvolvimento. Para o autor, são três aspectos do Contrato. O Contrato Administrativo, no qual se

compreende a finalidade do projeto e as metas, além de um “entendimento claro e compromisso firmado com relação aos problemas de financiamento pessoal, estrutura física e equipamentos” (p.26), tais como investimento/compensação, local, horário, periodicidade. O Contrato Profissional abrange a meta profissional, ou seja, deve estar claro para ambas as partes quais são os objetivos do desenvolvimento. O Contrato Psicológico “refere-se as necessidades pessoais dos supervisores, superiores e colegas, sobre as quais eles mesmos podem ou não estarem cientes, mas que está acessível ao âmbito profissional do terapeuta” (p.26-27). Para Julie Hay (2012) O contrato psicológico é o elemento mais difícil para lidar, visto que se trata da dinâmica subjacente entre o facilitador e o participante, para ela um contrato psicológico saudável será baseado em respeito mútuo e confiança, onde os aspectos e comportamentos que podem impedir o desenvolvimento podem ser falados e as expectativas dialogadas.

O Campo Comum de Convivência Contratado é

“um campo relacional funcional, no qual as pessoas participantes flexibilizarão seus respectivos Quadros de Referência, de modo a esclarecer expectativas, necessidades, aspectos a manter e desenvolver, obstáculos a neutralizar, gerando para o relacionamento entre os participantes do campo a fluidez necessária que se estende aos desafios dos diversos sistemas da vida. Para tanto, haverá um primeiro Contrato e diversas atualizações, além da nutrição contínua de informação, reconhecimento, valorização e validação entre as pessoas participantes do campo.” (SILVA *et al.*, 2021, p.67)

A partir do compartilhamento dos conceitos, o grupo é convidado a fazer o seu Contrato Relacional para os encontros de desenvolvimento, contemplando os aspectos Administrativos, Profissionais e Psicológicos. O objetivo é que os participantes conheçam o conceito, aprendam a aplicá-lo na prática e sejam estimulados a utilizá-lo no dia a dia com as pessoas com quem se relacionam. Por vezes, duas perguntas podem ser utilizadas para pequenos Contratos: o que queremos deste relacionamento/encontro e como devemos nos relacionar para obter o que queremos. Os Contratos podem ser realizados em reuniões, diálogos sobre o desenvolvimento, no processo de gestão do desempenho, dentre outros momentos que demandam ação colaborativa, tomada de decisão e manejo de conflito.

Após o processamento do Contrato do grupo e da reflexão sobre a aplicação no dia a dia, o conceito de Quadro de Referência, segundo a aplicação de Clarke e Dawson (1988), é apresentado, contemplando as quatro áreas de influência (área aberta, superficial, média e profunda), com um exercício reflexivo para identificar os aspectos que influenciam o Quadro de Referência de cada um.

Segundo Clarke e Dawson (1988) cada pessoa tem uma forma única de ver o mundo e interpretar o que acontece na sua vida, essa visão é construída pouco a pouco, desde a infância, como um composto das decisões que a criança toma em resposta às experiências pessoais, à família e à cultura.

Segundo Schiff *et al.* (1975) o Quadro de Referência de uma pessoa funciona como um filtro de realidade, pode ser definido também como uma estrutura de respostas integrando os Estados do Ego, que responderão a estímulos específicos. O Quadro de Referência é usado para a pessoa definir ela mesma, as pessoas ao seu redor e o seu contexto/relacionamentos.

Além dos insights produzidos pelo grupo, as pessoas são convidadas a refletir sobre o fato de que todos possuem um Quadro de Referência único, que um relacionamento será mais efetivo se: estivermos abertos a atualizar nossa própria visão de mundo, abertos à escuta um do outro e disponíveis para fazer, nutrir e atualizar Contratos relacionais contemplando as necessidades de todos que dele participam.

4.2. AUTOCONHECIMENTO

A próxima etapa do desenvolvimento passa pelo conhecer a si mesmo a partir do entendimento dos Estados do Ego e Estrutura de Personalidade (Análise Estrutural de primeira ordem e Análise Funcional).

O conhecimento dos Estados do Ego e o diagnóstico deles por meio dos comportamentos, possibilita facilitar o autoconhecimento e será o primeiro caminho para a construção do Egograma. O uso do Egograma contribui para que o indivíduo entenda por si só como está a Catexia dos seus Estados do Ego, permitindo atuar no desenvolvimento dos Estados do Ego adequados para aquele momento em sua jornada, contribui ainda para a descontaminação do Estado do Ego Adulto.

O diagnóstico Comportamental diz respeito a observação do comportamento, o que inclui uso de palavras, entonação da fala, gestos, postura, expressão facial. No diagnóstico Social é analisada também a resposta do outro que está interagindo (CORNELL *et al.*, 2023).

O Egograma, segundo Dusay (1977) é um diagrama que mostra a presença de cada Estado do Ego e suas subdivisões, permitindo comparar dois indivíduos em relação, quais os Estados do Ego predominantes ou menos catexizados, bem como as mudanças que ocorrem no comportamento das pessoas. “Os Egogramas representam a intensidade e a frequência dos estímulos emanando de um Estado do Ego e fornecem símbolos visuais dos Estados do Ego predominantes” (DUSAY, 1977, p.24), possibilitando verificar visualmente qualquer excesso ou falta de Catexia em determinado Estado do Ego, trazendo para uma discussão Adulto-Adulto do que está acontecendo com o indivíduo. Entende-se que cada indivíduo possui um nível de energia constante, então à medida que tenho mais energia / Catexia em um Estado do Ego, automaticamente os outros dois terão menos energia disponível, este fenômeno é chamado por Dusay (1972) de Hipótese de Constância, representada pela fórmula $(P+A+C)_{mm} = K$.

Cada pessoa do grupo é convidada a construir seu próprio Egograma e, na sequência, analisar o impacto do seu comportamento na comunicação, tomada de decisão, manejo de conflitos e desenvolvimento de si e/ou da equipe. A partir do reconhecimento do impacto do seu comportamento, é possível escolher um Estado do Ego para desenvolver e definir ações para isso.

Quando se trata de um grupo de liderança, o Egograma do Gestor Eficaz (VILLERE, 1981) é apresentado e dialogado com o grupo.

4.3. IMPACTO DE SI NO OUTRO

Para trabalhar este tópico do desenvolvimento o tema comunicação é abordado por meio da Análise das Transações.

Segundo Berne (2011), Transação é uma unidade de ação social, composto por um estímulo transacional e uma resposta transacional.

Berne (2013) conceitua as Transações Complementares como aquelas em que a resposta emitida pelo indivíduo complementa o estímulo enviado pela outra pessoa.

Aqui temos a primeira regra da comunicação, onde ela poderá seguir de maneira ininterrupta. As Transações Cruzadas são aquelas na qual o estímulo e a resposta se cruzam, por exemplo, eu emito um estímulo Adulto e provoco uma reação Criança-Pai, o que provocará a interrupção da comunicação, segunda regra da comunicação. Já nas Transações Ulteriores existe sempre um estímulo social e um estímulo psicológico, ou seja, eu envio um estímulo Adulto-Adulto, porém junto com ele há outro estímulo Pai-Criança ou Criança-Pai, na qual a resposta desejada virá do estímulo psicológico e quem emitiu o estímulo permanece isento de culpa, visto que o estímulo foi do Adulto. Esta Transação determina a terceira regra da comunicação, “o resultado comportamental de uma Transação Ulterior é determinado no nível psicológico e não no nível social” (p.166).

Estes conceitos são apresentados e dialogados com o grupo, por meio de simulações, exemplos do dia a dia, entendimento do impacto de um estímulo e uma resposta e de que maneira trazer a comunicação para o Estado do Ego Adulto.

4.4. ENTENDENDO E MANEJANDO CONFLITOS

A análise dos Jogos Psicológicos é fundamental para o entendimento dos conflitos no ambiente organizacional. Este tema é trabalhado a partir do entendimento das razões que levam as pessoas a jogar, a partir de cinco das seis vantagens do Jogo apresentadas por Berne (1964), acrescida da sétima vantagem apresentada por Bary e Hufford (1990).

Para Berne (1964) as “vantagens gerais de um Jogo consistem em suas funções estabilizadoras. O equilíbrio biológico é promovido pela estimulação recíproca e a estabilidade psicológica é garantida pelo reforço das posições assumidas pelos jogadores” (p.23). Ele descreve seis vantagens para o Jogo: (1) vantagem biológica, (2) vantagem existencial, (3) vantagem psicológica externa, (4) vantagem social interna e (5) vantagem social externa. A vantagem psicológica interna não é trabalhada neste contexto.

Bary e Hufford (1997) sugerem uma sétima vantagem, a fisiológica, que diz respeito a uma proteção corporal/física, desenvolvida pela pessoa para sua adaptação no ambiente “psicológico-emocional-físico da infância” (p.39).

Nesse momento o grupo é convidado a analisar como está o atendimento das suas necessidades e a partir de que seus relacionamentos estão pautados, para compreensão de quais vantagens estão sustentando os Jogos que elas jogam e o que fazer para cuidar de cada uma delas.

Na sequência o conceito de Jogo Psicológico (BERNE, 1988) é apresentado, a fórmula do Jogo é explicada junto com os papéis do Triângulo Dramático (KARPMAN, 1968). Karpman (1968) entende que as pessoas assumirão um ou mais, de três papéis, durante um Jogo: Salvador, Perseguidor ou Vítima.

A reflexão é conduzida também a partir da natureza bilateral e contínua dos Jogos, segundo Hine (1990) cada pessoa que está num Jogo está jogando seu próprio Jogo e coletará seu próprio desfecho, além disso um Jogo iniciado em um relacionamento pode prosseguir para outro relacionamento.

O grupo é convidado a analisar situações de conflito do dia a dia para entendimento dos Jogos que estão acontecendo naquele contexto e pensar em saídas e alternativas para o relacionamento e as dificuldades relacionais.

4.5. CALIBRAÇÃO EMOCIONAL

Para uma calibração emocional é imprescindível entender as emoções. Segundo Damásio (2004; 2022) as emoções acontecem no palco do corpo e são um meio natural de avaliar o ambiente que a pessoa está inserida e reagir de maneira adaptativa. A emoção é uma coleção de respostas químicas e neurais, que formarão um padrão de reação e resposta automática, conforme o cérebro detecta um objeto ou acontecimento (estímulo emocionalmente competente), real ou imaginado, ele produz mudanças no estado do corpo e das estruturas cerebrais, para produzir o comportamento adaptativo. Somente a partir daí é possível nominar a emoção e tomar providências para cuidar dela.

Compreender as emoções e os sentimentos é fundamental para que a pessoa aprenda a cuidar de si diante de estímulos emocionalmente competentes e não reagir no automático. Essa consciência emocional será essencial para um funcionamento cognitivo eficaz, tomada de decisão pautada no aqui e agora e para a comunicação eficaz.

Porém no nosso desenvolvimento aprendemos que algumas emoções são proibidas e utilizamos outra emoção, permitida, para expressar no lugar. Em um Disfarce, a expressão do sentimento parece artificial, repetitiva e estereotipada e por não ser a emoção autêntica a pessoa não se satisfaz e permanece com a necessidade constante de apresentar a emoção falsa (ENGLISH, 1972). Entender as emoções proibidas e quais são utilizadas para substituí-las pode fazer a diferença no relacionamento consigo mesmo e com as outras pessoas.

Erskine e Zalcman (1979) apresentam também o Sistema de Disfarce (que na cerimônia de entrega do prêmio Eric Berne, eles corrigem o nome para Sistema do Script), eles definem o sistema de Disfarce como um “sistema distorcido e auto reforçador de emoções, pensamentos e ações mantidos por indivíduos presos ao Script. O sistema de Disfarce tem três componentes interrelacionados e interdependentes: as emoções e as crenças do Script, as manifestações dos Disfarces e as memórias reforçadoras” (p.158).

Na sequência o grupo é convidado a dialogar sobre Carícias. Para Steiner (1974) os seres humanos têm necessidade de receberem Carícias tal como o corpo necessita de comida para sobreviver, são fundamentais para a sobrevivência humana. Uma Carícia é uma forma de estímulo que uma pessoa fornece a outra e podem ser desde um toque até um reconhecimento verbal e para ser efetivo, precisa ser adequado a pessoa que o recebe, ou seja, é uma unidade de reconhecimento. Ela é uma das forças motrizes do ser humano, pois a pessoa tentará saciar a Fome de Estímulo e de Estrutura por meio das Carícias e vice-versa, sejam essas Carícias positivas ou negativas. Entender a importância de um reconhecimento no relacionamento é fundamental para uma Educação Emocional.

Um dos pilares de um relacionamento assertivo é a Educação Emocional, que segundo Steiner (1998) é componente fundamental de poder pessoal, onde o indivíduo faz as emoções funcionarem a seu favor e a favor de um diálogo e relacionamento aberto, trazendo recompensas positivas para todos os participantes. Ela é composta por três aptidões: a capacidade de entender as emoções; ouvir as pessoas e ser empático com suas emoções e expressar as emoções produtivamente.

A Educação Emocional é a base do Diálogo Emocionalmente Educado (SILVA *et al.*, 2021), apresentado como alternativa para um diálogo de desenvolvimento do relacionamento. O Diálogo Emocionalmente Educado é coconstruído com base nas seguintes etapas: pedir permissão; cuidar da ambiência; abertura; Campo Comum de Convivência; diálogo sobre o tema; escutar o outro; compartilhar percepções e sentimentos; expressar necessidades; fazer acordos e encerrar.

Quando a pessoa tem a capacidade de reconhecer o que está acontecendo consigo mesma, no seu mundo emocional e com suas sensações físicas, terá mais recursos para um relacionamento pautado na educação emocional e poderá cuidar de suas necessidades (expressando ou não) para que elas não invadam o relacionamento por meio dos Jogos Psicológicos.

4.6. SINTONIZANDO OS RELACIONAMENTOS

A capacidade de sintonizar-se ao outro nos relacionamentos é fundamental para o ciclo do desenvolvimento do relacionamento.

O primeiro conceito trabalhado com o grupo é o da Sintonização. Segundo Erskine, Moursund, & Trautmann (2024) a sintonização diz respeito a se sensibilizar com a outra pessoa e responder de acordo com essa sensibilização. A pessoa reconhece a experiência do outro e do seu movimento cognitivo, afetivo e físico, complementando a experiência com uma forma de contato de reforço, atendendo as necessidades relacionais dele. Há cinco áreas de sintonia: afetiva (sintonização empática), cognitiva (mundo de significados atribuídos às palavras), de desenvolvimento (fase de desenvolvimento que a pessoa se encontra), rítmica (ritmo de pensamento e resposta) e atendimento das necessidades relacionais.

As necessidades relacionais são aquelas que surgem da interação humana e, simultaneamente, alimentam e nutrem a interação. Elas são o que uma pessoa precisa e quer de outra quando estão se relacionando. Todas as pessoas experimentam essas necessidades relacionais. Elas estão presentes em todos os relacionamentos e seu atendimento ou não definem a qualidade do relacionamento (ERSKINE, MOURSUND, & TRAUTMANN, 2024).

A primeira necessidade relacional é a de Segurança, quando o relacionamento é seguro para a pessoa ser ela mesma, se mostrar por inteira, sem medo de perder

o respeito e o carinho do outro. A segurança permitirá ser aberto e consciente, abandonar as defesas e ser vulnerável, tendo essa vulnerabilidade respeitada e protegida. A segunda necessidade é a de Valorização, ou seja, ser valorizado, cuidado e considerado digno, saber que o que o outro faz tem uma função importante, um propósito e esse propósito tem valor, validar a legitimidade das necessidades da pessoa. A terceira necessidade é a de Aceitação, ou seja, ser valorizado, respeitado e se sentir necessário, por uma pessoa forte, estável e protetora. A quarta necessidade é a da Mutualidade ou Reciprocidade, é a necessidade de estar com alguém que já viveu situações semelhantes, que entende o que a pessoa está vivenciando, porque já experimentou algo semelhante. A quinta necessidade relacional é a de Autodefinição, ou seja, experimentar, expressar a própria singularidade, de modo que a outra pessoa reconheça e respeite essa singularidade. A sexta necessidade é a de Causar Impacto, “impactar” o outro significa criar nele uma resposta emocional, ser capaz de ver os efeitos e saber que algo aconteceu com a outra pessoa em resposta à sua opinião. A sétima necessidade é a do Outro Tomando a Iniciativa, a outra pessoa no relacionamento iniciando a troca. A iniciativa eficaz tem dois ingredientes principais: saber quando iniciar e fazê-lo apropriadamente. E a oitava e última necessidade relacional é a de Expressar amor/afeto, em qualquer relacionamento positivo próximo, os participantes experimentam carinho, afeto, estima e apreço uns pelos outros.

Ao reconhecer a importância da Sintonização e das Necessidades Relacionais, os participantes são convidados a analisar os relacionamentos do grupo e identificar quais necessidades são atendidas e quais não se sente atendido, refletindo que comportamentos do grupo podem apoiar o atendimento delas.

Ao reconhecer as próprias necessidades e o movimento do grupo, será possível atualizar o Contrato relacional, a partir de um diálogo emocionalmente educado para que essas necessidades sejam cuidadas.

4.7. CONTATO, CONTRATO E DIÁLOGO

Todo o ciclo é conduzido com base em um pilar central, a Oqueidade, o atendimento das fomes de Estímulo, Reconhecimento e Estrutura e relacionamentos pautados em contato, Contrato e diálogo.

Segundo Steiner (1974) as pessoas nascem OK, com capacidade de atingir seu potencial, tornando possível um bem-estar emocional e social; é com essa perspectiva que o desenvolvimento deve ser pautado, por parte do facilitador, bem como estimulado no grupo.

Três fomes humanas estão presentes nas vidas de todas as pessoas e se não são satisfeitas prontamente, em qualquer idade, as pessoas as buscarão. Todos precisam se sentir vivos (estimulados), reconhecidos (aceitos) e seguros (certos) e se uma fome não é atendida as pessoas buscarão compensar por meio de outra. Isso funciona até certo ponto, mas nunca é realmente gratificante porque as três fomes são distintas e iguais em importância (CLARKE E DAWSON, 1998).

A estimulação, a fome pelo contato que é vital para a vida. Em outro ponto está o reconhecimento, a fome de ser aceito e considerado valioso. O terceiro ponto contém certeza, a fome de uma estrutura na qual se sinta seguro, confiante, obtenha estímulo e reconhecimento de forma segura e adequada, a fome de sistemas físicos, sociais e psicológicos que mantêm as pessoas seguras e tornam a vida previsível (CLARKE E DAWSON, 1998).

Estimulação reduzida leva à monotonia, a pessoa experimenta falta de conexão e vitalidade. Estimulação exagerada leva à excitação constante, resulta na pessoa esperar ser entretida pelo outro ou buscando experiências de alto risco pessoal (CLARKE E DAWSON, 1998). O contato pode fazer a diferença para o atendimento dessa fome de uma maneira adequada.

Reconhecimento reduzido leva ao isolamento, as pessoas se sentem ignoradas, desvalorizadas e sem importância. Reconhecimento exagerado resulta em egocentrismo e leva as pessoas a movimentos para se sentirem e quererem ser o centro do mundo (CLARKE E DAWSON, 1998). O diálogo pautado no presente pode fazer a diferença no reconhecimento calibrado.

Estrutura/Certeza reduzida resulta em incerteza, abandono, falta de ordem e direção, caos. Estrutura/Certeza exagerada resulta em rigidez, as pessoas forçam, manipulam ou ficam passivas (CLARKE E DAWSON, 1998). Bons Contratos e a

definição de regras negociáveis e inegociáveis pode contribuir para o atendimento dessa fome em uma medida adequada.

4.8. O RESULTADO ESPERADO DO DESENVOLVIMENTO DOS RELACIONAMENTOS

A realização do desenvolvimento do ciclo relacional pode fortalecer os relacionamentos a ponto das pessoas os reconhecerem como satisfatórios, identificar as necessidades relacionais e fazer movimentos para o atendimento delas, nutrir os relacionamentos, proporcionar espaço para falar dos Jogos jogados, espaço para as pessoas serem elas mesmas, expressar necessidades e fazer pedidos, dizer sim e não.

Estes relacionamentos, pautados na Intimidade, na nutrição das fomes e no contato/contrato/diálogo, poderá levar as pessoas ao atendimento de alguns sentidos.

Senso de pertencimento: sentir que este é o seu lugar, pertencente à equipe, à organização, às entregas, aos projetos, da solução dos problemas e da tomada de decisão (MASLOW, 1943; 1954).

Senso de competência: se sentir capaz de realizar as suas potencialidades, aprender com as falhas e contratempos, enfrentar as dificuldades, aprender novas maneiras de pensar e resolver os contratempos (MCNEEL E MCNEEL, 2023).



Figura 3. O resultado de um desenvolvimento relacional bem-sucedido

Fonte: elaborada pelas autoras (2026)

Senso de identidade: saber reconhecer quem é, quais são seus dons e facilidades, bem como as fraquezas, aceitando a realidade e lidando com ela. Uma vivacidade curiosa para conhecer os próprios pensamentos e opiniões pode liberar a pessoa do medo de ser exposto e a leva para o caminho do crescimento (MCNEEL E MCNEEL, 2023).

Senso de vínculo: se sentir capaz de criar vínculos com as outras pessoas e de que as outras pessoas criarão vínculo com ela, reconhecer o afeto em si pelos outros e dos outros consigo. Quanto mais afeto é dado mais sua abundância é percebida (MCNEEL E MCNEEL, 2023).

Senso de segurança: se sentir seguro, preparado para viver e lidar com a vida e os desafios que farão parte dela (MCNEEL E MCNEEL, 2023).

Senso de sentido: reconhecer o próprio propósito, seu sentido de vida, o que move a pessoa todos os dias e suas escolhas e decisões (FRANKL, 2023).

Relacionamentos pautados no respeito, no atendimento das fomes e das necessidades relacionais, nutridos pelo contato, Contrato e diálogo, pessoas com um senso de si fortalecidos, pode levar a organização para um movimento de saúde mental e ampliação dos resultados financeiros e de produtividade.

5 PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO E MENSURAÇÃO DE EFICÁCIA

É importante que toda e qualquer ferramenta de diagnóstico e mensuração de eficácia seja aplicada garantindo a concordância, o sigilo e a confidencialidade dos participantes.

Atualmente existem alguns formulários já validados cientificamente para levantamento dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. A seguir apresentamos dois deles e uma proposta nossa, ainda em estudo e validação, com base em Análise Transacional e na proposta de intervenção sugerida neste artigo.

O primeiro instrumento é o COPSOQ (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire*), questionário multidimensional, contemplando aspectos como carga de trabalho, exigências emocionais, suporte social, autonomia/controle, feedback, reconhecimento, segurança, liderança, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal,

indicadores de saúde e bem-estar. Com a aplicação do COPSOQ é possível identificar riscos coletivos, que contribuem com o adoecimento das pessoas. O COPSOQ é uma ferramenta validada cientificamente para utilização no Brasil.

O segundo instrumento é o *World Health Organization Quality of Life* (WHOQOL), uma avaliação da qualidade de vida desenvolvida pela organização mundial da saúde, com o objetivo de mensurar a qualidade de vida das pessoas em diferentes culturas.

O questionário abaixo é uma proposta de mapeamento diagnóstico, ainda em estudo e validação, que pode ser aplicado antes das intervenções como meio de identificação da qualidade e das dificuldades nos relacionamentos. O formulário é composto de 38 perguntas, que poderão direcionar a construção do programa de desenvolvimento e a definição do tempo mínimo necessário, bem como o público-alvo. No final da intervenção o mapeamento poderá ser aplicado novamente e os resultados comparados, a fim de analisar a eficácia do programa. O formulário deve ser aplicado de maneira sigilosa, sem identificação do respondente e não pode ser compartilhado com as pessoas da empresa. Sugere-se exclusivamente a identificação da área para direcionamento das ações de desenvolvimento. É importante que a pessoa que respondeu o questionário e precise de apoio emocional, estimulado pelas perguntas, tenha acesso ao profissional, de maneira sigilosa diante da empresa, para o suporte necessário ou sugestão de encaminhamento profissional adequado.

O benefício em utilizar os dois primeiros é que existem escalas validadas cientificamente e há dados para comparação dos resultados, no mundo todo. A nossa proposta permite um olhar direcionado para a Análise Transacional.

Tabela 3. Questionário para mapeamento da qualidade dos relacionamentos

		Gestor	Equipe	Empresa
1	Este relacionamento é um lugar seguro para que eu possa ser quem realmente sou.			

2	Posso me mostrar completamente sem medo de perder o afeto e o respeito do outro, sem ser ridicularizado (a) ou humilhado (a).			
3	Percebo minha vulnerabilidade respeitada e protegida.			
4	Minhas necessidades e sentimentos são aceitos como humanos e naturais.			
5	Quando erro não sou atacado (a) ou humilhado (a).			
6	Sinto-me valorizado (a), respeitado (a) e percebo que eu importo para as pessoas.			
7	Sinto-me aceito (a), incluído (a) e significativo (a) no relacionamento.			
8	As pessoas esperam e acreditam que seja lá o que eu fizer, eu devo ter uma razão, uma razão que faz sentido para mim.			
9	As pessoas se importam e acreditam em mim e querem compreender o sentido do meu comportamento.			
10	As pessoas aceitam minhas necessidades relacionais como legítimas e percebem meus afetos como significativos.			
11	Sinto-me respeitado(a) e acolhido na vida da outra pessoa.			
12	Sinto proteção e cuidado vindos das pessoas cujos cuidado e proteção são significativos, confiáveis e seguros.			
13	Posso experimentar e expressar a minha própria singularidade.			
14	As diferenças e desacordos são aceitos como naturais e parte dos acordos de convivência.			
15	Os desejos de desenvolvimento e mudança são apoiados.			

16	Eu gero resposta emocional na outra pessoa.			
17	Recebo respostas às minhas perguntas ou comentários.			
18	Sou procurado (a) por pessoas que reconhecem e validam minha importância para elas.			
19	As pessoas demonstram interesse em estar na minha companhia.			
20	Me sinto reconhecido de maneira positiva por quem sou			
21	Me sinto reconhecido de maneira positiva pelo que faço (elogios,)			
22	Tenho a sensação de pertencimento nos ambientes nos quais convivo			
23	Sinto-me à vontade em tomar decisões, resolver problemas			
24	Sinto-me confortável nos trabalhos em equipe ou projetos colaborativos			
25	Assumo a responsabilidade pelas minhas decisões			
26	Prefiro me afastar a arriscar uma proximidade que pode não ser acolhedora			
27	Percebo-me validado(a) e valorizado(a) nos grupos dos quais participo			
28	Sinto-me incluído(a) em curto espaço de tempo nos grupos aos quais pertenço			
29	Inicio movimentos de aproximação com as pessoas dos meus diversos ambientes			
30	Dedico-me a escutar com atenção, validando e valorizando a fala dos meus interlocutores			
31	Não me deixo levar por boatos, procuro checar os fatos diretamente, sem agendas ocultas			

32	Sinto-me seguro nos relacionamentos próximos			
33	Sinto-me capaz para experimentar relacionamentos equilibrados, dialogados nos quais possa me expressar sem desconforto			
34	Sinto-me capaz de abdicar de relacionamentos tóxicos			
35	Sinto confiança nos meus relacionamentos próximos			
36	Sinto-me capaz de expressar minhas necessidades e percepções na maioria dos meus relacionamentos			
37	Percebo-me aceito(a) por ser quem sou em meu ambiente profissional			
38	Sinto-me capaz de pertencer e me conectar com as pessoas			

Fonte: elaborado pelas autoras (2026)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar como a Análise Transacional pode ser utilizada como gramática relacional e de desenvolvimento no contexto das organizações, com a finalidade de reduzir os riscos psicossociais. A análise bibliográfica, combinada com relatos de experiência, permitiu identificar que a aplicação da Análise Transacional favorece a compreensão dos padrões de interação que influenciam os relacionamentos corporativos e pode contribuir para ambientes mais saudáveis e produtivos. A Análise Transacional, por meio do ciclo do desenvolvimento relacional, mostrou-se uma abordagem que pode ser eficaz para trabalhar os relacionamentos dentro das organizações. Seus conceitos são aplicáveis para o estímulo ao autoconhecimento, no reconhecimento sobre como as pessoas se relacionam e se comunicam e qual o impacto do funcionamento de cada um no relacionamento de pares, equipes e relacionamentos hierárquicos.

Ao promover o auto e hetero conhecimento é possível que as equipes e lideranças façam ajustes nos seus relacionamentos, em aspectos como definição

clara de papéis e responsabilidades, competências necessárias para realização das atividades, quais competências precisam de desenvolvimento e como o mesmo será conduzido, negociação de prazos e qualidade das entregas coerentes com a jornada de trabalho e capacidade de entrega das pessoas, como a equipe fará o manejo de conflitos, como se dará a tomada de decisão e resolução de problemas. Dialogar sobre estes aspectos pode impactar diretamente na saúde relacional da equipe e liderança, reduzir riscos nos impactos psicossociais, aumentar a autonomia das pessoas, aumentar a produtividade com redução de recursos, tempo e energia das pessoas. O ciclo de desenvolvimento relacional indica como atuar nestes aspectos.

Este artigo propôs a reflexão a respeito das inúmeras maneiras de contribuir com o desenvolvimento dos aspectos psicossociais no ambiente de trabalho e aqui exploramos uma delas. A Análise Transacional é uma teoria ampla, com diversos outros conceitos que também podem ser utilizados, como por exemplo, o estudo de Grupos e Fronteiras.

A proposta de intervenção apresentada, baseada no mapeamento dos riscos psicossociais, na definição de planos de ação preventivos e corretivos e no monitoramento contínuo, mostrou-se coerente com os princípios da Análise Transacional e pode orientar práticas organizacionais voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Como continuidade, identifica-se a necessidade de aplicar a intervenção com metodologia e ambiente de pesquisa, para afirmar sua eficácia, para validação da sua aplicação e da proposta de diagnóstico, o que abre espaço para investigações futuras. Assim, este trabalho contribui para ampliar a discussão sobre os riscos psicossociais e aponta a Análise Transacional como uma possibilidade de intervenção organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARY, B. B., & HUFFORD, F. M. **The Physiological Factor: The “Seventh” Advantage to Games and Its Use in Treatment Planning.** Transactional Analysis Journal, 27, 38-41, 1997.
- BARY, B. B., & HUFFORD, F. M. **The six advantages to games and their use in treatment.** Transactional Analysis Journal, 20, 214-220, 1990.
- BERNE, E. **Games People Play.** New York: Grove Press, 1964.

- BERNE, E. **Análise Transacional em Psicoterapia**. São Paulo: Summus, 1985.
- BERNE, E. **Estrutura e dinâmica das organizações e dos grupos**. Porto Alegre: UNAT Brasil, 2011 (circulação restrita).
- BERNE, E. **O que você diz depois de dizer olá? A psicologia do destino**. São Paulo: Nobel, 1988.
- BERNE, E. **Princípios do Tratamento em Grupo**. Porto Alegre: UNAT Brasil, 2013 (circulação restrita).
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 22/07/2025.
- CLARKE J.I. E DAWSON C. **What Is Frame of Reference?** We - Newsletter for Nurturing Support Groups. Issue 46 Vol. 8 No. 4, 1988.
- CLARKE, J.I. DAWSON, C. **Growing up Again: Parenting ourselves, parenting our children**. Hazelden: Center City, Minnesota, USA, 1998.
- CORNELL, W.F *et al.* **Dentro da AT: um manual completo de Análise Transacional**. Uberlândia: Editora Autonomia, 2023.
- COPSOQ. Disponível em: <https://www.copsoq-network.org>. Acesso em: 26/02/2026.
- DAMÁSIO, A. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- DAMÁSIO, A. **Sentir e saber: As origens da consciência**. 1a ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- DUSAY, J.M. **Egograms: How I See You and You See Me**. London: Bantan, 1977.
- DUSAY, J. M. **Os Egogramas e a “Hipótese de Constância”**. TAJ, v.2, julho, 1972 *in* **Prêmios Eric Berne – 1971 – 1997**. 4 edição. UNAT-Brasil. Porto Alegre, 2010.
- ENGLISH, F. **The substution factor: Rackets and real feelings. Part 1**. Transactional Analysis Journal, 1(4): 27-32, 1971.
- ENGLISH, F. **The substution factor: Rackets and real feelings. Part 2**. Transactional Analysis Journal, 2(1): 23-25, 1972.
- ERSKINE, R.G, MOURSUND, J, TRAUTMANN, R. **Além da empatia: uma terapia de contato-no-relacionamento**. Uberlândia: Editora Autonomia, 2024.
- ERSKINE, R.G. ZALCMAN, M.J. **O Sistema de Disfarce**. TAJ, v.9, janeiro, 1979 *in* **Prêmios Eric Berne – 1971 – 1997**. 4 edição. UNAT-Brasil. Porto Alegre, 2010.
- EU – OSHA. Agência Européia para a Saúde e Segurança do Trabalho. 2025. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-mental-health/research>. Acesso em: 22/07/2025.
- FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2023.

HAY, J. **TA for Trainers**. Reino Unido: Sherwood Publishing, 2012.

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

ITAA. INTERNATIONAL TRANSACTIONAL ANALYSIS ASSOCIATION. 2025. Disponível em: <https://itaaworld.com/about-ta/>. Acesso em: 15/08/2025.

JAMES, M. E JONGEWARD, D. **Nascidos para Vencer**. 9ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1983.

KARPMAN, S. **Contos de fada e Análise do drama dos Scripts**. Transactional Analysis Bulletin, v.7, 1968 in **Prêmios Eric Berne – 1971 – 1997**. 4 edição. UNAT-Brasil. Porto Alegre, 2010.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review, 50: 390-6, 1943.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York, Harper, 1954.

MCNEEL, J.R. E MCNEEL, P.Y. **Injunctive messages and your life**. Disponível em: <https://www.aspiringtokindness.com/redecision-therapy>. 2023, Acesso em 12/12/2024.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO; Organização Internacional do Trabalho. Smartlab - Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho. 2025. Disponível em: <https://observatoriosst.mpt.mp.br/>. Acesso em: 01/08/2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Disponível em <https://www.ilo.org/pt-pt>. Acesso em: 10/08/2026.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C.; FACAS, E. P. **Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 36, n. spe, p. e36nspe19, 2020.

SCHIFF, J., SCHIFF, E. & SCHIFF, A. **Frame of reference**. TAJ, 5, 1975.

SILVA, C. *et al.* **MENTORIA INTEGRATIVA RELACIONAL - Uma jornada humanista de desenvolvimento sob a ótica da Análise Transacional**. Curitiba: Instituto Mentoria Integrativa Relacional, 2021.

STEINER, C., E PERRY, P. **Educação Emocional, um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional**. Objetiva. Rio de Janeiro, 1998.

STEINER, CLAUDE. **Os papéis que vivemos na vida**. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1974.

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

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Disponível em: <https://www.who.int/tools/whoqol>. Acesso em: 26/02/2026.