

FACULDADE JK DE TECNOLOGIA

UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS – UNAT –  
BRASIL

A ANÁLISE TRANSACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ANÁLISE TRANSACIONAL

A ANÁLISE TRANSACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM  
TRABALHO SOBRE LIDERANÇA

MARLI NEULS Eduardo Bunge

CRICIÚMA – SC

2014

# A ANÁLISE TRANSACIONAL MARLI NEULS ORGANIZAÇÕES: UM TRABALHO SOBRE LIDERANÇA

## TRANSACTIONAL ANALYSIS IN ORGANIZATIONS: A PAPER ABOUT LEADERSHIP

MARLI NEULS

# A ANÁLISE TRANSACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM TRABALHO SOBRE LIDERANÇA

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação da análise transacional na liderança em organizações. O estudo parte de uma revisão da literatura sobre a análise transacional em organizações e a aplicação da análise transacional em organizações. O estudo também apresenta a aplicação da análise transacional em organizações e a aplicação da análise transacional em organizações. O estudo também apresenta a aplicação da análise transacional em organizações e a aplicação da análise transacional em organizações.

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

Orientador: Eduardo Burigo

### ABSTRACT

This work aims to analyze the application of transactional analysis in organizations, using an integrative study for transactional analysis. The objective of this work is to analyze the application of transactional analysis in organizations. The study starts with a review of the literature on transactional analysis in organizations and the application of transactional analysis in organizations. The study also presents the application of transactional analysis in organizations and the application of transactional analysis in organizations.

CRICIÚMA – SC

2014

# **A ANÁLISE TRANSACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM TRABALHO SOBRE LIDERANÇA**

## **TRANSACTIONAL ANALYSIS IN ORGANIZATIONS: A PAPER ABOUT LEADERSHIP**

**MARLI NEULS**

Faculdade JK de Tecnologia

UNAT-BRASIL – União Nacional dos Analistas Transacionais

### **RESUMO**

Esse estudo visa compreender as relações dentro das organizações, tendo como referencial teórico a Análise Transacional. Destaca-se a importância dos Estados de Ego da liderança. O objetivo geral centra-se em investigar como a Análise Transacional pode estar contribuindo para uma melhor compreensão da dinâmica relacional nas organizações, pois a Análise Transacional é uma teoria que se dirige essencialmente ao ego e se propõe à compreensão e análise dos comportamentos. Entende-se que o desafio das organizações não está em sobreviver somente estabelecendo novas políticas e estratégias de gestão, mas, sobretudo, em investir no bem-estar dos seus colaboradores. Dentro desse contexto encontra-se a cultura organizacional, que se constitui de um conjunto de valores e pressupostos básicos, atribuindo significado à identidade organizacional. Através da Análise Transacional é possível estudar e mudar o comportamento na organização e, em particular, o comportamento gerencial, pois cada líder tem seu próprio estilo e o estilo de cada um dependerá basicamente do tipo de Estrutura de sua Personalidade e de seu Estado de Ego dominante. Neste sentido, podemos dizer que a liderança deve possibilitar a cooperação, a mediação de conflitos e contribuir para a criatividade, desempenhando um papel integrador, muito necessário para as organizações.

**Palavras-chave:** Análise Transacional. Estados de Ego. Organizações. Liderança.

### **ABSTRACT**

This study seeks to understand the relationships within the organizations, using as referential theory the transactional analysis. The importance of the Ego States in leadership is highlighted. The overall objective focuses on investigating how the Transactional Analysis may be contributing to a better understanding of the relational dynamics in organizations, because the Transactional Analysis is a theory that is addressed essentially to the ego and aims the understanding and analysis of behaviors. It is understood that the challenge of the organizations is not in survive only by establishing new policies and management strategies, but, above all, in investing in the well-being of its employees. Within this context is the organizational culture, which is constituted of a set of values and basic assumptions, assigning meaning to the organizational identity. Through the Transactional Analysis it is possible to study and change the behavior in the organization and, in particular, managerial behavior, because each leader has his own style and the style of each one will depend on basically the type of Structure of your Personality and your dominant Ego State. In this sense, we can say that leadership must ensure cooperation, the mediating of conflicts and contribute to the creativity, playing an integrator role, much needed for the organizations.

**Keywords:** Transactional Analysis. Ego States. Organizations. Leadership.

## Introdução

Ao lado de decisões sobre novas tecnologias, também caminham preocupações dos administradores com as questões que norteiam os aspectos sobre qualidade de vida no trabalho ou, mais especificamente, o bem-estar no ambiente de trabalho. Não se pode pensar em qualidade de produtos ou serviços sem pensar nas pessoas envolvidas neste contexto. O desafio das organizações não está em sobreviver somente estabelecendo novas políticas e estratégias de gestão, nem somente adquirindo tecnologias e equipamentos, mas, sobretudo, investindo no bem-estar dos seus recursos humanos, no que implica oferecer uma liderança com perfil adequado a seus colaboradores.

Para as empresas preocupadas com a qualidade de vida de seus empregados, é fundamental investir em estratégias que visem manter em seus quadros organizacionais, pessoas com elevada autoestima e satisfeitas.

A manutenção em seus quadros de indivíduos com um estado psicológico saudável deve representar para a organização bem mais do que empregos longos. Deve significar que pessoas com suas necessidades satisfeitas são pessoas que podem contribuir para a organização com responsabilidade e compromisso.

Dentro deste contexto, a cultura organizacional é vista como um conjunto de padrões que formam uma rede de informações que serve como suporte para que a organização estabeleça métodos que proporcionem estabilidade aos seus colaboradores (LUPPI, 1995).

Tendo como base esses fatores, a Análise Transacional surge como um instrumento de aperfeiçoamento da Comunicação Humana e tem a finalidade de estudar, explicar e, se necessário, mudar o que acontece no relacionamento entre as pessoas.

A Análise Transacional aborda a personalidade como sendo constituída por três Estados do Ego, que se expressam por comportamentos visíveis. A essas três entidades distintas, o Pai, o Adulto e a Criança, (P-A-C), Berne (1985) chamou de Estados de Ego, o que são, em última análise, uma representação da Estrutura de Personalidade de um indivíduo.

Nesse sentido, a Análise Transacional tem auxiliado supervisores, chefes e administradores a realizar melhor a administração, pois ela trata o relacionamento humano como sendo composto basicamente de Transações. Na Análise

Transacional a palavra Transação tem a conotação, pela qual "eu lhe dou alguma coisa, e você me dá alguma coisa em troca" (OLIVEIRA, 1984, p. 28).

Sendo assim, o objetivo geral desse estudo é analisar de que forma a Análise Transacional pode contribuir para que haja uma melhor compreensão da dinâmica relacional no âmbito empresarial, auxiliando assim, na efetividade das ações de liderança, pois a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas com a possibilidade de trabalharem juntos para criar novas realidades.

O presente estudo procura entender melhor o cenário organizacional, os estilos de liderança e como são as Transações entre os envolvidos quando predominam determinados Estados de Ego.

Por fim, destaca-se que, metodologicamente, esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica, de caráter exploratório e analítico, com vistas à compreensão do fenômeno em estudo.

### **Análise Transacional**

A Análise Transacional é uma Teoria psicológica criada por Eric Berne, psiquiatra canadense, na década 1950, e está embasada na abordagem humanista, percebendo o homem na sua essência e considerando-o nas suas particularidades, sentimentos e subjetividades.

Estados de Ego

É uma estrutura cujas partes são designadas de Estado de Ego Pai, Estado de Ego Adulto e Estado de Ego Criança (P, A e C). É como a nossa personalidade está formada. É a nossa Estrutura Interna.

A observação da atividade social espontânea revela que, de tempos em tempos, as pessoas demonstram notáveis modificações em sua postura, pontos de vista, voz, vocabulário e outros aspectos do comportamento, o que evidencia a mudança nos Estados de Ego.

Num determinado indivíduo certo conjunto de padrões de comportamento corresponde a um estado de espírito, enquanto outro é relacionado com uma atitude psíquica diversa, muitas vezes incoerente se comparada com a

primeira. Tais modificações e diferenças dão origem à ideia dos Estados do Ego (BERNE, 1974, p. 25).

Segundo o autor, um Estado de Ego pode ser descrito como um sistema coerente de sentimentos, ou como um conjunto de padrões coerentes de comportamento. Cada indivíduo parece dispor de um repertório limitado de Estados de Ego.

Eric Berne considerou o Ego como um sistema formado por instâncias psíquicas, Exteropsique (Pai), Neopsique (Adulto) e Arqueopsique (Criança), cada qual com seu conjunto de pensamentos, sentimentos e comportamentos com os quais interagimos com outras pessoas. Os Estados de Ego Pai, Adulto e Criança, e a interação entre eles formam a base da teoria da Análise Transacional (WOOLAMS; BROWN, 1979).

Sendo assim, suas manifestações são chamadas de Pai, Adulto e Criança, termos simples que servem para todas as discussões que se venha a fazer.

A tese então, segundo Berne (1974), é que, em qualquer momento, todo indivíduo presente em um evento social estará exibindo um Estado de Ego do tipo Pai, Adulto ou Criança e que as pessoas podem mudar de um Estado para outro.

De acordo com Berne (1988), no "Pai" são registradas todas as emoções, regras e leis que a criança ouve de seus pais ou vê através da maneira que os mesmos viviam. Sendo assim, se os pais são hostis e estão constantemente brigando um com o outro, a criança grava esse momento como algo negativo que poderá levar para toda vida. Do mesmo modo, também são registrados os momentos de prazer de uma mãe feliz e o ar de satisfação de um pai orgulhoso.

O Estado de Ego Pai tem duas funções principais. Primeiro, ele capacita o indivíduo a agir de forma eficiente como pai de seus próprios filhos, proporcionando, assim, a sobrevivência da raça humana. Em segundo lugar, o Pai toma muitas reações automáticas, o que economiza tempo e energia, e liberta o Adulto da necessidade de tomar inúmeras decisões banais (BERNE, 1974).

Berne (1985) diz que o "Adulto" é extremamente preocupado com a transformação de estímulos em peças de informação e pela assimilação e arquivamento dessas informações com base na experiência prévia, diferente do "Pai", que julga de um modo imitativo e procura expor um conjunto de padrões emprestados, e da "Criança" que tende a reagir imediatamente, com base num pensamento pré-lógico ou em percepções distorcidas.

Outra das funções do "Adulto" é a estimativa das probabilidades. Segundo o autor, esta função se desenvolve lentamente na criança pequena e, aparentemente, a maioria de nós sente certa dificuldade em se manter em nível apropriado de eficiência durante a vida.

No Estado de Ego Criança, segundo Berne (1985), muitas crianças que recebem mensagens positivas de seus pais, sejam elas verbais ou não verbais, quando crescidas, possivelmente serão mais Autônomas que as outras e, provavelmente não precisarão de terapia.

Para Krausz (2012, p. 30), "o Estado de Ego Criança é um conceito sentido de vida. É o aspecto gratificante, espontâneo e autêntico da personalidade humana". Berne (1974) e Jongeward (1975) alegam que o Estado de Ego Criança é também um conjunto de sentimentos, experiências, adaptações e padrões de comportamentos que são relíquias da infância do próprio indivíduo.

### **A Análise Transacional nas organizações**

As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações, as quais vão criando um impacto duradouro sobre sua qualidade de vida. Sejam quais forem seus objetivos, se lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais ou filantrópicos, as organizações envolvem as pessoas, que se tornam dependentes da atividade organizacional. Quanto mais crescem as organizações, mais se tornam complexos os recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento (CHIAVENATO, 2006).

Neste âmbito, Krausz (2012) diz que, na atualidade, há muitas transformações, como a diminuição dos postos de trabalho e o enxugamento das estruturas organizacionais. Visando um ambiente de trabalho autotransformador, aumentou consideravelmente o nível de exigências das pessoas que trabalham, sendo mais relevante a competência interpessoal, o bom senso, o equilíbrio emocional, o respeito, a transparência e a aprendizagem constante.

A liderança hoje se pauta numa visão mais integradora e menos limitadora, mais humilde e menos autoritária, em que o líder no exercício de sua função seja menos chefe e mais mentor, partilhando experiência e estimulando o trabalho em equipe, que o respeito à confiança estejam presentes possibilitando

estimular a sensibilidade e o autocontrole sobre o grupo, com um único objetivo, a integração entre ambos (KRAUSZ, 2012).

Ao aprofundarem seu autoconhecimento, ampliarem sua autoconsciência, entrarem em contato com suas qualidades e limitações, as pessoas em posição de liderança estarão mais bem preparadas para manter seu equilíbrio interno, integrando construtivamente os frutos de seu aprendizado, valores e crenças (Estado de Ego Pai), os dados da realidade interna e externa fundamentais para a solução de problemas e tomada de decisões (Estado de Ego Adulto), e as suas emoções, sentimentos, criatividade e capacidade intuitiva (Estado de Ego Criança) (KRAUSZ, 2012, p.177).

A Análise Transacional, segundo Krausz (2012), é uma teoria comportamental autodirigida, que possibilita a conscientização das qualidades e limitações das pessoas.

A Análise Transacional disponibiliza alternativas construtivas para empoderar cada ser humano, estimulando-o a reconhecer que, em última análise, ele tem a força, o poder e os recursos básicos necessários para reformular sua trajetória, a natureza dos seus relacionamentos e a própria convivência consigo mesmo. Ao se dar conta que, em grande parte, a forma de caminhar pela vida está em suas próprias mãos, as pessoas percebem que têm opções para atingir sua realização pessoal e profissional. (KRAUSZ, 2012, p. 178 -179).

As organizações de hoje estão compatibilizando seus objetivos com os indivíduos que dela fazem parte, possibilitando autodescoberta e desenvolvimento pessoal, para que, num mundo cada vez mais imprevisível, cada um tenha oportunidade de crescer, de respeitar e ser respeitado, para que indivíduo e organização possam conviver construtivamente (KRAUSZ, 2012).

### **Posições Existenciais e estilos de liderança**

Segundo Berne(1985), Posição Existencial é a forma como percebemos a nós mesmos em relação às outras pessoas. São juízos de valor ou conceitos de si mesmo e dos demais adquiridos na infância, através de tomadas de decisão, muitas vezes imaturas e irracionais, uma vez que são baseadas nas condições precárias da criança para raciocinar e pensar objetivamente diante da realidade. As quatro Posições Existenciais são Eu estou OK – Você está OK (+ /+), Eu estou OK – Você

não está OK (+/-), Eu não estou OK – Você está OK (-/+) e Eu não estou OK – Você não está OK (-/-). (BUNCHAFT; VASCONCELLOS, 2001).

Para Krausz (2012, p. 91), "as Posições Existenciais constituem um instrumento precioso para o diagnóstico, análise e previsão de prováveis comportamentos e formas de atuar das pessoas quando em posição de liderança".

O líder controlador/autocrático

Este estilo de liderança, segundo Krausz (2012), ocupa uma Posição Existencial +/- . Um líder controlador tem experiência e conhecimento, faz valer sua autoridade e suas ordens devem ser cumpridas com o mínimo de questionamentos. O comportamento do líder controlador é defensivo e egocêntrico, nunca reconhece a contribuição dos membros do grupo, só é tolerante com os poderosos e aliados. Com esta liderança, o clima deste grupo é de competitividade, dependência e insegurança, tóxico e com muitas fofocas. O resultado desta liderança é limitado. Este líder usa seus subordinados para sua promoção pessoal e profissional, é controlador em vez de coordenador e orientador, estimula a dependência do grupo, não valorizando o crescimento e o desenvolvimento pessoal. O Estado de Ego predominante neste estilo de liderança é Pai Crítico.

O líder integrador

De acordo com Krausz (2012), esta liderança ocupa a Posição Existencial +/+. O líder integrador, quando administra adequadamente, proporciona novas oportunidades de aprendizagem pessoal e profissional aos seus subordinados. Nesta liderança, o líder é participativo e compartilhador, o sucesso do líder é o sucesso do grupo. O clima é de muito respeito ao aprendizado e as mudanças independem da posição que o integrante ocupa. O resultado é de competência interpessoal, com capacidade de solucionar problemas, coordenação, supervisão e orientação aos integrantes do grupo, predominando o Estado de Ego Adulto neste estilo de liderança.

O líder amistoso/dependente

Krausz (2012) alega que esta liderança ocupa a Posição Existencial -/+. Atua mediante muitos conflitos, é inseguro nas suas decisões, tolerante e tem dificuldade em dizer não. Não tem criatividade e suas ordens são, na maioria das vezes, excessivas; age com impulso e não sabe lidar com situações de incerteza. O clima do grupo é de monotonia e indecisão com relação à clareza das ações e objetivos a alcançar. Com a falta de criatividade, os resultados ficam comprometidos e não há um diagnóstico dos problemas, portanto, não são tomadas medidas preventivas. Ele atua constantemente no Estado de Ego Criança.

#### O líder alienado/inconsequente

Na visão de Krausz (2012), esta liderança é definida como Posição Existencial predominante -/-. Na sua atuação, os conflitos não têm solução e, ao mesmo tempo, são inevitáveis. O comportamento do líder é passivo e sem objetivo definido, ele se isola e fica agitado. Em razão da sua dificuldade de relacionamento, raramente é encontrado ocupando o cargo. O clima é de indiferença, depressão e negatividade por falta de iniciativa. O resultado é pouca produtividade, em função da completa ou quase completa omissão do líder, atuando constantemente no Estado de Ego Criança Rebelde.

Conclui-se que um líder integrador tem capacidade de solucionar problemas, é flexível, criativo, além de supervisionar e orientar o grupo. Já um líder controlador tem baixa flexibilidade, usa o grupo para se promover profissionalmente, não dando espaço para o crescimento e desenvolvimento das pessoas. A liderança dependente limita a criatividade, prejudicando o crescimento da produtividade, tem dificuldade em detectar problemas e de tomar medidas preventivas. Um líder alienado não tem solução para os conflitos que, nesta liderança, são constantes. Falta-lhe direcionamento.

Para que os objetivos sejam alcançados numa organização, são necessárias pessoas capazes de definir-lhes missão, visão e propósito, escolher estruturas e estratégias, administrar recursos financeiros, estabelecer metas de produção, entre muitas outras ações.

Segundo Vergara (2003), numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança se torna cada vez mais crucial à medida que representa o elemento gerador de mudanças e a força essencial por trás da

mudança bem sucedida. Sem liderança, a possibilidade de ocorrência de erros aumenta muito e as chances de sucesso reduzem-se na mesma proporção.

A liderança deve possibilitar a cooperação, a mediação de conflitos e contribuir para a criatividade, desempenhando um papel integrador, muito necessário para as organizações.

Neste sentido, Vergara (2003, p. 52) diz que:

[...] liderança não é a denominação de um cargo que requer formação específica, mas uma questão de competência superior. Ser competente é um desafio, ser um líder competente é um desafio maior ainda. Se em outras áreas é difícil ser competente, na de liderança o assunto é bem mais amplo, profundo e abrangente, porque liderança não é uma profissão, emprego ou disciplina acadêmica, mas uma maneira de viver, ou seja, um conjunto de qualidades e atitudes que faz uma pessoa ser diferente da média da humanidade.

Segundo Quintella (1994), no ambiente organizacional é importante que se crie um clima saudável para poder atuar de maneira eficaz. Os problemas de Relações Humanas, apesar das diversas teorias, métodos e técnicas com que se tem tentado resolvê-los, persistem desafiando os administradores e profissionais de treinamento das organizações.

Por fim, nas palavras de Dias (2013), o papel do líder é saber compreender as mudanças e saber a importância de como sua imagem reflete no comportamento dos colaboradores, pois as pessoas possuem muito mais condições de atingir suas expectativas quando a autoridade e o poder estão vinculados a características de liderança, como: autoconhecimento, comunicação clara e gestão voltada ao desenvolvimento e à Autonomia individual e do grupo.

### **Cultura organizacional**

Nas palavras de Berne (1966, p. 124), a cultura é definida como “as influências material, intelectual e social que regulam o trabalho do grupo, incluindo a cultura técnica, a etiqueta do grupo e o caráter do grupo”.

Quanto à organização, podemos entendê-la como um grupo de indivíduos que se agrupam para um determinado fim e que, com a convivência e o tempo, criam um conjunto de padrões comportamentais que definem uma cultura própria (SILVEIRA, 2013).

As organizações, como as sociedades, têm sua maneira própria de ser, seus valores, seus ritos, sua linguagem própria e seus padrões de comportamento.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional destina-se a manter uma zona de conforto na organização, a partir da socialização de um caminho já percorrido e ordenado pelos seus membros em função de sua adaptação.

Na visão de Fleury e Sampaio (2002, p. 293), no entanto, significa:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Na concepção de Schein (2009, p. 211), embora cada indivíduo exerça um papel crucial na organização, “é pela figura do líder que se inicia o processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”, mostrando, dessa forma, que o líder tem um papel fundamental na formação da cultura de uma organização.

## Conclusão

Ao concluir este artigo, muitos são os questionamentos pertinentes ao tema aqui relatado. Entre eles, estão as questões das interações e comportamentos dentro das organizações, decorrentes das lideranças em relação aos seus subordinados, avaliados aqui sob a ótica da Análise Transacional.

Sendo a liderança a habilidade de influenciar pessoas em busca dos objetivos comuns, os líderes precisam pensar como agentes transformadores que primam pela inovação. Saber interagir nas adversidades e instabilidades tornou-se requisito fundamental para sua atuação. A questão não está somente em adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em ter a sensibilidade em se despir dos antigos modelos, tendo conhecimento da cultura, da missão da organização e do seu capital humano.

Um líder contemporâneo deve arriscar-se, ser audacioso, entretanto, ter um bom planejamento estratégico, visão de futuro, sem perder a visão do presente, e ter o passado como referência. Para isso, necessita de algumas características, virtudes, competências e habilidades.

Neste sentido, uma das principais contribuições da AT nas relações humanas dentro da empresa, nas relações com terceiros, nas relações institucionais entre a empresa e os diferentes públicos ou entidades com quem ela transaciona é compreendida mais facilmente quando conseguimos identificar as manifestações típicas dos três Estados de Ego, tanto da parte do emissor quanto da parte do receptor das mensagens. Isto facilita o relacionamento organizacional.

Quanto às Posições Existenciais, estas se apresentam como uma ferramenta valiosa para o diagnóstico, análise e previsão de prováveis comportamentos e formas de agir dos indivíduos quando estão em posição de liderança.

Diante das reflexões apresentadas, pode-se concluir que administrar uma organização é uma das atividades mais complexas da atualidade. Por constituírem uma das mais importantes invenções do homem, sua complexidade surge na medida em que é vista de maneira global e abrangente. Trata-se de uma tarefa crucial e que implica no desenvolvimento de habilidades e na capacidade de seus líderes interagirem com todos os envolvidos no contexto para que a organização se desenvolva com êxito.

WAXLER, Dan; MCMILL, Michael. *Manual Completo de Análise Transacional*. São Paulo: Cultrix, 1979. 288 p.

## Referências

BERNE, Eric. **Estrutura e dinâmica das organizações e dos grupos**. Philadelphia: Grove-Evergreen, 1966. UNAT-BRASIL – Circulação restrita, 1966.

\_\_\_\_\_. **Os jogos da vida: a psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas**. Rio de Janeiro: Artenova, 1974. 174 p.

\_\_\_\_\_. **Análise transacional em psicoterapia**. São Paulo: Summus, 1985. 242 p.

\_\_\_\_\_. **O que você diz depois de dizer olá? A psicologia do destino**. São Paulo: Nobel, 1988. 357 p.

BUNCHAFT, Guenia; VASCONCELLOS, Vanda L. Pinto. Padronização do Teste Desiderativo no contexto da Análise Transacional: resultados preliminares. In: **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 19-25, abr. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.

DIAS, Helder José. **Uso do poder e resultados organizacionais**. In: REBAT. Porto Alegre: Suliani, 2013. p. 142-152.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

JONGEWARD, Dorothy. **Nascido para Vencer**. Brasiliense, São Paulo, 1975. 277 p.

KRAUSZ, Rosa R. **Trabalhabilidade**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2012.

LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Lazazul, 1995.

OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Análise Transacional na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984. 195 p.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora: Análise Transacional para Reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994. 483 p.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, Laucemir. **Script e cultura organizacional: aprendizagem e mudança**. In: REBAT. Porto Alegre: Suliani, 2013. p. 43-54.

VERGARA, Sylvia. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.

WOOLAMS, Stan; BROWN, Michael. **Manual Completo de Análise Transacional**. São Paulo: Cultrix, 1979. 256 p.

Para a nota final, o aluno deverá ter um número de 20 (vinte) respostas e no mínimo de 30 (trinta) minutos de apresentação.

Em seguida, os integrantes da banca reunirão em separado dos alunos para deliberarem sobre a aprovação.

Aluno(a)	Nota	Situação Final	Comentário (se houver)
Miguel Marcell	10,0	Aprovado	

Obs. Nota 17,0 = Aprovado

E, para surtir os efeitos legais e administrativos, eu, professor Assistente da Banca Examinadora, Presidente da banca, levo e apresento isto que será assinado por todos os membros e pelos demais integrantes da Banca Examinadora.

Câmpus 20 de Setembro de 2014

*[Assinatura]*  
Prof. Presidente da Banca Examinadora

*[Assinatura]*  
Prof. Supl. da Banca Examinadora