

ANÁLISE TRANSACIONAL E ESTILOS COMPORTAMENTAIS DE NEGOCIAÇÃO: ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS GESTORES

Silvana Silva Vieira Tambosi
Micheli Aparecida Lunardi
Vinícius Costa da Silva Zonatto
Matilde Melo

Submetido em: 26.05.2020

Aceito em: 31.08.2020

Resumo

No atual contexto econômico e social surgem novas demandas que necessitam ser assimiladas pelas organizações. As formas de trabalho estão cada vez menos mecanicistas e mais orgânicas, necessitando de gestores com perfil de liderança e habilidade em se relacionar com as pessoas, exercendo destaque na gestão organizacional. Assim, novas configurações de interações são imprescindíveis, para atender as novas formas que emergem da relação entre os indivíduos nas empresas, que apresentam diferentes estilos comportamentais de negociação, entretanto, há sempre um estilo predominante. Desta forma, o objetivo que norteou este estudo foi verificar a relação dos estilos comportamentais de negociação nas informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região de Santa Catarina (Brasil). A amostra não aleatória constituiu-se de 452 respondentes que participaram de treinamentos comportamentais de uma instituição da área de comportamento organizacional, em Santa Catarina. O treinamento aplicado aos participantes utilizou técnicas de *coaching* e programação neolinguística, voltados para a liderança nas organizações. Utilizou-se como procedimentos metodológicos a abordagem quantitativa com o uso da técnica descritiva. O tratamento e análise dos dados foram elaborados por meio da regressão logística multinomial. Os resultados encontrados revelam que os estilos comportamentais estão relacionados às informações do egograma dos gestores. Isso foi constatado para os estilos pai protetor, criança adaptada e criança livre. Ainda, verificou-se através dos cruzamentos das variáveis que o estilo apoiador está relacionado positivamente a informação do egograma criança livre, o estilo catalisador está relacionado a informação do egograma pai protetor e criança livre e por fim, o estilo controlador está relacionado com a informação do egograma. O entendimento da relação analisada no estudo contribui para o entendimento dos estilos dos gestores, para que possa ser aprimorado de forma que possa trazer maior eficiência para o desempenho das suas atividades e das organizações, das quais estão inseridos.

Palavras chave: Estilos Comportamentais; Egograma; Análise Transacional.

TRANSACTIONAL ANALYSIS AND BEHAVIORAL STYLES: STUDY ON MANAGER'S PROFILE

Abstract

In the current economic and social context, new demands arise that need to be assimilated by organizations. The forms of work are less and less mechanistic and more organic, requiring managers with a leadership profile and the ability to relate to people, exercising prominence in organizational management. Thus, new configurations of interactions are essential, to meet the new forms that emerge from the relationship between individuals in companies, which present

different behavioral styles of negotiation, however, there is always a predominant style. Thus, the objective that guided this study was to verify the relationship between behavioral negotiation styles in the information in the egogram of the managers of companies located in the region of Santa Catarina (Brazil). The non-random sample consisted of 452 respondents who participated in behavioral training at an institution in the area of organizational behavior in Santa Catarina. The training applied to the participants used coaching techniques and neolinguistic programming, aimed at leadership in organizations. The quantitative approach was used as methodological procedures with the use of the descriptive technique. The treatment and analysis of the data were elaborated by means of multinomial logistic regression. The results found reveal that behavioral styles are related to information from the managers' egogram. This was found for the styles of protective father, adapted child and free child. Still, it was verified through the crossings of the variables that the supportive style is positively related to information from the free child egogram, the catalyst style is related to information from the protective parent and free child egogram and finally, the controlling style is related to information of the egogram. The understanding of the relationship analyzed in the study contributes to the understanding of the styles of the managers, so that it can be improved in a way that can bring greater efficiency to the performance of their activities and the organizations, of which they are inserted.

Keywords: Behavioral Styles; Egogram; Transactional Analysis.

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico e social contemporâneo, novas demandas vêm surgindo e exigindo mudanças no contexto organizacional. Essas mudanças requerem constantes transformações, que não se limita apenas aos processos empresariais (tarefas, rotinas), mas também comportamentais (relacionamento interpessoal). Assim, novas configurações de interações entre os atores sociais são imperativas para responder as novas realidades que emergem da relação entre os indivíduos nas organizações.

Atualmente, as preocupações com o ambiente que envolvem as empresas, principalmente no que tange o comportamento humano dentro das instituições, e a sua forma de interação, vêm se destacando nas preocupações dos empresários e dos teóricos organizacionais. Isto ocorre devido as pressões de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, ávidos por profissionais que apresentem alta *performance*, desempenho.

Assim, as formas de trabalho estão cada vez menos mecanicistas e mais orgânicas, necessitando de gestores com perfil de liderança. Segundo Krausz (2007) as negociações e o entendimento entre os profissionais na empresa são importantes para a manutenção econômica das organizações. Esta nova forma de relação no trabalho difere da tradicional, que era centrada nas funções de comandar e controlar, em que a autoridade e a subordinação eram predominantes.

Desta maneira, a habilidade em se relacionar com as pessoas e a inteligência emocional exerce destaque na gestão organizacional. Sendo assim, elaborou-se a seguinte questão problema: Qual a influência dos estilos comportamentais de negociação nas informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil)? Desta forma, o objetivo que norteou este estudo busca verificar se os estilos comportamentais de negociação influenciam as informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil).

A pesquisa justifica-se por fornecer evidências dos estilos comportamentais de gestores e sua relação com o egograma. O entendimento dos estilos dos gestores contribui para que possa ser aprimorado, de forma que possa trazer maior eficiência para o desempenho das suas atividades e das organizações das quais estão inseridos. O desempenho individual reflete no desempenho organizacional, razão pela qual precisa ser observado.

A relação entre tais elementos tem sido investigada no campo de estudos do comportamento organizacional. Contudo, tem sido negligenciada por pesquisadores da área comportamental da contabilidade. Uma vez que seus efeitos tendem a refletir no desempenho de tarefas e no desempenho organizacional, possuem relevância para a investigação comportamental desenvolvida na área, visto que afeta direta e indiretamente as operações organizacionais. Assim sendo, o estudo torna-se relevante por fornecer indícios da necessidade de aprimoramento dos estilos comportamentais para o alcance de maior eficiência, bem como para melhorar a comunicação e o relacionamento entre indivíduos com importantes cargos de gestão nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica objetiva-se descrever o contexto dos temas acerca do comportamento organizacional, considerando os aspectos dos estilos comportamentais de negociação dos gestores nas organizações.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As mudanças econômicas e sociais demandam das organizações transformações constantes não somente nos processos de trabalho (operações) mas também na forma de administrá-las. Desta forma, novas formas de interações humanas (gestor, funcionário, fornecedor, cliente, concorrente) são necessárias para atender as novas realidades que vão emergindo no decorrer do tempo. “Estabelecer alianças, formar equipes e elevar a capacidade

de trabalhar de forma cooperativa e sintônica passaram a ser o novo mantra. (KRAUSZ, 2007, p. 10)” Os acordos e entendimentos empresariais, importantes para a sustentabilidade econômica das organizações tornam-se incompatíveis com as formas tradicionais centradas nas funções de comandar e controlar, o exercício da autoridade e da subordinação. Portanto, as competências de relacionamentos e a inteligência social/emocional exerce notoriedade na gestão das organizações e no relacionamento com os *stakeholders* (KRAUSZ, 2007).

Nessa mesma linha de raciocínio, a ênfase voltada para a liderança, como forma de lidar com as novas demandas sociais e econômicas que influenciam interna e externamente as organizações vêm sendo exigência proeminente dos gestores nas empresas, a fim de extrair melhores resultados de seus liderados e alcançar uma melhor performance organizacional. Entretanto, as mudanças ocorrem numa frequência e velocidade maiores do que estes profissionais conseguem responder.

Segundo Krauz (2007, p. 13) “as alternativas tradicionais de desenvolvimento de executivos têm se mostrado inadequadas para atender às demandas, em razão de seu ritmo, padronização, formalidade e tendência a teorização.” Assim, atualmente um dos métodos utilizados por gestores que buscam o autodesenvolvimento para auferir melhores resultados, tem sido o treinamento por meio do *coaching* executivo.

O *coaching* executivo é uma ferramenta importante que pode ser utilizada como parte de uma consultoria empresarial. Isso requer um profissional conhecido como “*coach*”, que assessor, auxilia os gestores a aprender a administrar, estruturar, planejar e liderar a empresa em que atuam (STERN, 2004). Segundo Tobias (1996) define o *coaching* executivo como sendo uma remodelagem de atividades e técnicas que empregam aconselhamento, psicologia, aprendizagem e consultoria.

O primeiro estudo sobre *coaching* ocorreu em 1937, e até o ano de 1999 houve pouco progresso científico sobre esta temática. As pesquisas acerca do assunto começaram a crescer no início dos anos 90 com os trabalhos na área de consultoria em psicologia que identificou a crescente tendência de estudos nessa área nas organizações. Neste período houve um havia um total de 93 artigos, estudos empíricos publicados. A maioria das pesquisas nesta área, contudo, revisou o *coaching* como uma habilidade de gerenciamento (PASSMORE; FILLERY-TRAVIS, 2011).

O uso dos princípios da teoria do comportamento iniciou-se na área da saúde, com foco em pacientes, em especial aqueles que apresentavam em seus quadros clínicos algum problema mental. Com o passar dos anos e com o aumento das pesquisas nesta área, despertou-se o

interesse de outros estudiosos em abordar esta temática em pessoas que não apresentavam nenhum problema clínico (mental). Assim, rapidamente tornaram-se objetos destes estudos as pessoas que atuavam em empresas. Na área organizacional diferentes termos foram atribuídos, tais como: modo de comportamento organizacional, análise de sistemas comportamentais, análise do comportamento organizacional, desempenho de melhoria e gerenciamento de contingência. Estes são alguns exemplos de termos utilizados nos estudos relacionado ao comportamento humano no contexto empresarial (FREDERIKSEN; JOHNSON, 1981).

É importante destacar também que os estudos a respeito do comportamento organizacional tiveram início a partir do desenvolvimento da teoria da administração. Frederick Taylor é citado como sendo um dos precursores no desenvolvimento do pensamento da administração moderna (OPSAHL; DUNNETTE, 1966; WEISSENBERG, 1971; CARROLL; TOSI, 1977; FREDERIKSEN; JOHNSON, 1981). Influenciado pelas teorias de Taylor, o primeiro autor a escreveu sobre a aplicação da psicologia na administração foi Munsterberg em 1913 (FREDERIKSEN; JOHNSON, 1981).

2.2 ANÁLISE TRANSACIONAL

A teoria da análise transacional foi criada na década de 50 e publicada em 1957 pelo autor Eric Berne. Essa teoria aborda a temática da personalidade sob a perspectiva da psicologia social, que consiste em conceitos-chave que os profissionais usam para auxiliar as pessoas, tais como, clientes, alunos e sistemas a analisar e alterar os padrões de interação entre os indivíduos que interferem na realização de aspirações da vida pessoal e profissional (ITAA, 2017).

A análise transacional é um novo modelo que buscou substituir o modelo tradicional, o modelo da "enfermidade mental". Para Berne (1957) a nova abordagem da análise transacional é fundamentada nas necessidades fundamentais do ser humano, de ordem biológicas, psicológicas e sociais. Além disso, trata dos “conflitos internos, através do diagnóstico dos estados do ego, descontaminação, de modo que o Adulto possa manter o controle da personalidade em situações de tensão. O objetivo da análise transacional é o controle social.” (BERNE, 1961, p. 86).

Conceitualmente a análise transacional está relacionada aos três estados de ego do indivíduo, conhecidos como criança, adulto e pai. Estes estados de ego são responsáveis pela forma de pensar, os sentimentos e o comportamento humano (BERNE, 1957; BERNE, 1966; BERNE, 1985; DRAGOI; POPA; SHIRAI, 2006; BLUJDEA, 2011). No estado de ego criança, as reações ocorrem com mais frequente no modo não verbal, mesmo porque esse é um estado

de ego que aparece primeiro na formação do ser humano, ele observa os estímulos e as manifestas de forma física.

Ainda, no estado de ego criança, as características que mais aparecem são: alegria, espanto, surpresa, curiosidade (BERNE, 1985; MINICUCCI, 1980; PITMAN, 1984; NEWELL; JEFFERY, 2013). O estado de ego “criança” pode ser subdivisionado em “criança Livre”, é o modo, espontâneo, intuitivo e criativo, e a “criança adaptada” caracterizado pelos aspectos da submissa e da rebeldia (BUNCHAFT; VASCONCELLOS, 2001; NEWELL; JEFFERY, 2013).

Já no estado ego adulto, o indivíduo possui comportamentos indagadores, que proporcionam reflexões e análises, por exemplo, por que, o que, de que forma, como, quando, onde. Essas ações refletem atitudes de busca pelo saber, ou seja, conhecer os fatos ou circunstâncias em que os fenômenos ocorrem (BERNE, 1985; MINICUCCI, 1980; PITMAN, 1984). Por último, o estado de ego pai é constituído pelas lembranças de tudo o que a criança viu, ouviu dos seus pais. É o estado de ego onde predominam-se as normas e regras, valores, conceitos, modelos de condutas. (BERNE, 1985; OLIVEIRA, 1990; NEWELL; JEFFERY, 2013). O estado de ego pai pode ser subclassificado em “pai crítico” e “pai protetor”. O pai crítico tem como características a agressividade, possui uma postura ditatória, intolerante, etc. O pai protetor possui traços de superproteção, é incentivador, estimula a promove a dependência dos demais (BERNE, 1985; NEWELL; JEFFERY, 2013).

Nos últimos 40 anos, a teoria do autor Berne evoluiu, atualmente ela é aplicada em aconselhamento (*coaching*), educação, desenvolvimento organizacional e psicoterapia. Vários estudos estão sendo realizados para avaliar a eficácia da análise transacional em uma variedade de contextos (ITAA, 2017). No quadro 1 pode-se verificar as pesquisas em que é abordada a teoria da análise transacional:

Quadro 1 - Pesquisas com a Teoria de Análise Transacional no Contexto Organizacional

Anos	Quantidade de artigos publicados	Base de Dados	Periódicos	Quantidade de artigos publicados por periódico
2009	3.254	ScienceDirect	IFAC Proceeding Volumes	1.716
2010	3.387		Journal of Banking & Finance	1.696
2011	3.814		Energy Policy	1.157
2012	4.265		Journal of Financial Economics	1.156
2013	4.596		Procedia - Social and Behavioral Sciences	1.142
2014	5.026		World Development	1.118
2015	5.518		Expert Systems with Applications	1.049
2016	5.680		Journal of Business Research	1.018
2017	5.485		Industrial Marketing Management	958
2018 (<i>in press</i>)	65		European Journal of Operational Research	874

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme é possível observar no Quadro 1, nos últimos nove anos houve um crescente interesse dos pesquisadores em estudar a análise transacional, principalmente no contexto organizacional, como é possível constatar os periódicos em que houveram mais publicações foram nas áreas sociais, econômicas, financeiras, administração e de marketing. O crescente interesse da a análise transacional no contexto organizacional, ocorre devido o interesse em compreender as relações dos atores nas empresas e a importância dos estados de ego dos gestores sobre suas ações na dinâmica empresarial. Nesta mesma linha de raciocínio Dragoi, Popa e Blujdea (2011) afirmam em sua pesquisa que a análise transacional é um instrumento da psicologia social que pode ser utilizado como um método para melhorar a comunicação e o relacionamento entre as pessoas nas organizações.

2.2.1 ESTILOS COMPORTAMENTAIS DE NEGOCIAÇÃO

Os indivíduos dispõem de diferentes estilos comportamentais de negociação, entretanto há sempre um estilo que se torna predominante. Jung (2014) destaca que as características dos indivíduos se constituem de modelos (tipos) de atitudes gerais expressas de forma individualizada (interesses, habilidades, referências, etc.). Segundo Junqueira (1998) é importante que este estilo seja identificado no indivíduo para que possa ser aprimorado e aplicado, de forma que possa trazer maior eficiência para o desempenho das suas atividades. Mas, para que seja possível identificar tais estilos, faz-se necessário analisar o comportamento prevalente.

Os comportamentos podem ser classificados como: dominante, condescendente, informal e formal. Os autores classificam os estilos comportamentais em: catalisador, apoiador, controlador e analítico (JUNQUEIRA, 1998; WANDERLEY, 1998). Outros autores Atkins e Katcher (1973); Gottschalk (1974) e Hirata (2007) utilizam outras nomenclaturas para conceituação semelhante à de Junqueira (1998) e Wanderley (1998).

Os estilos catalisadores estão presentes nas pessoas que possuem tais características: influenciadoras, sociabilidade, indutoras, estimuladoras, entusiastas. Por outro lado, são reconhecidas pela superficialidade na execução das atividades, em alguns casos transmitem incredulidade em seus projetos, pois não conseguem cumprir o que se propuseram a fazer (JUNQUEIRA, 1998; WANDERLEY, 1998).

O estilo apoiador apresenta como característica comportamental a cordialidade, compreensibilidade, confiabilidade, lealdade, possui bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Entretanto, tal estilo comportamental pode trazer resultados não tão produtivos, devido o mal gerenciamento de tempo, a tendência em evitar conflitos, a hesitação em negar uma tarefa ou pedido, e se abster em se posicionar diante de uma situação ou grupo, consentindo, mas depois pode não cumprir o que foi acordado. Pode-se interpretar como uma espécie de resistência passiva ou de não manifestação dos indivíduos (JUNQUEIRA, 1998; WANDERLEY, 1998).

O estilo controlador é conhecido também como sendo realizador, diretivo. Em geral são indivíduos responsáveis, objetivos, eficientes, que costumam tomar decisões baseadas em fatos em que o risco pode ser previsto. Superestimam o cumprimento de metas e prazos. Afetivamente costumam não se importar com as pessoas e emoções destas nas organizações, são rapidamente identificados pela sua insensibilidade e intolerância. Quando estão sob pressão ameaçam as pessoas e expressam ações tirânicas. Gestores com este perfil necessitam aprender a trabalhar com as pessoas, conhecendo-as, ouvindo-as e respeitando suas individualidades (ATKINS; KATCHER, 1973; JUNQUEIRA, 1998; WANDERLEY, 1998; HIRATA, 2007).

O analítico, por sua vez, possui um estilo comportamental metódico, aceita novas circunstâncias com mais facilidade. Em geral são pessoas organizadas, com um senso de seriedade, controladas, pacientes e com alta capacidade crítica, não são superficiais, buscam aprender profundamente um tema, se especializando. Outra habilidade relevante é saber avaliar pessoas e contextos ou situações. Buscam tomar decisões somente depois de exaustivamente se apropriar de todas as informações para que possam sentir-se confiantes que o resultado será o

mais assertivo. Contudo, são tidos como detalhistas, indecisos e até procrastinadores (ATKINS; KATCHER, 1973; JUNQUEIRA, 1998; WANDERLEY, 1998; HIRATA, 2007).

2.3 HIPÓTESE DE PESQUISA

Os autores Coda e Coda (2014) propuseram avaliar as preferências comportamentais de funcionários da área de gestão de pessoas, utilizando “os conceitos de orientação motivacional do trabalho (Mediador, Analítico, Receptivo e Empreendedor) sobre a personalidade e os estilos: Colaborador, Negociador, Competidor, Conquistador, Realizador, Mantenedor e Especialista.” (CODA; CODA, 2014, p.117). Os principais resultados encontrados foram que os estilos predominantes foram: negociadores, mantenedores e colaboradores. E, os que foram menos representativos foram os estilos: competidor, realizador e conquistador.

Quintella (2005) analisou os efeitos da liderança sobre a cultura organizacional, a partir dos traços culturais mais propensos à influência dos líderes. Para tal, o autor usou os estilos de liderança situacional (determinando, persuadindo, compartilhando, delegando) e a análise transacional. Os principais achados da pesquisa foram: o estilo de liderança predominante foi o “persuadindo” seguido do estilo “compartilhando”. Sob a abordagem da análise transacional, “o estilo de liderança “Persuadindo” implica no comportamento “Controle” [...] necessário ao “Pai Crítico”, de modo que as coisas sejam direcionadas por ele e mantidas sob sua estrutura.”. O estilo “Compartilhando” implica no cuidado exercido pelo “Pai Protetor” com compreensão e sensatez junto aos membros de sua equipe.” (Quintella, 2005, p. 90).

Teixeira (2011), buscou identificar se havia uma relação entre os estilos de negociação e perfil psicológico dos negociadores de energia elétrica no Brasil. Para traçar o perfil psicológico, foram adotados os propostos por Carl G. Jung (improvisador, narrador, explorador, inventor, decisor, preparador, harmonizador e provedor), e os estilos de negociação classificados por Renato Hidrata (controlador, analítico, apoiador e visionário) e o modelo de Keirse e Bates classificam quatro tipos de perfis: artesão, guardião, idealista e racional (HIDRATA, 2007). Os resultados apontaram a predominância dos estilos analítico que está relacionado com o perfil psicológico analítico-guardião. O que obteve menor concentração das respostas foi o estilo apoiador.

Como pode-se observar não foi encontrada nenhuma pesquisa que relacionasse os estilos comportamentais de negociação proposto por Junqueira (1998) com a análise transacional. Entretanto, os estudos encontrados apresentaram uma relação entre estilos comportamentais e perfil psicológico. Desta maneira, elaborou-se a hipótese 1.

H₁: Os estilos comportamentais de negociação influenciam de maneira significativa e positiva as informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método adotado para esta pesquisa caracterizou-se como quantitativo, envolvendo a coleta e o tratamento das informações, em que se utilizou técnicas de análises estatísticas (COLLIS; HUSSEY, 2003; HAIR JR. et al., 2005). A legitimidade dos estudos quantitativos baseia-se na confiabilidade dos indicadores estatísticos. No que se refere à técnica de pesquisa, utilizou-se a descritiva. A técnica de pesquisa descritiva frequentemente pormenoriza alguma situação conjuntural, sendo esta concebida sobretudo para mensurar as características da ocorrência de casos de pesquisa (HAIR JR et. al., 2009).

A população selecionada para este estudo foi composta por 452 participantes de um treinamento comportamental, realizado entre os anos de 2012 e 2015 por uma instituição da área de comportamento organizacional, especializada em aperfeiçoamento pessoal e profissional em Santa Catarina. O treinamento aplicado aos participantes utiliza técnicas de *coaching* e programação neolinguística (P.N.L) voltados para a liderança nas organizações.

A cerca da população e a coleta das informações desta pesquisa. Primeiramente, foram coletadas informações para a caracterização dos participantes como: idade, gênero. Em seguida, foram aplicados dois testes com os participantes: o primeiro foi o Egograma (Pai-Crítico, Pai-Protetor; Adulto; Criança Livre; Criança Adaptada), classificou-se os níveis de egograma em um, dois e três, sendo, baixo, médio e alto respectivamente. O segundo teste foi o dos estilos comportamentais (Analítico, Apoiador, Catalisador, Controlador). Estes testes foram conduzidos e aplicados por duas psicólogas especialistas em comportamento organizacional e *coaching* executivo, no momento do treinamento. Os dados foram tabulados e apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Informações extraídas da base de dados da empresa

Idade	Gênero	Eograma – Variáveis Independentes	Estilos – Variáveis Dependentes	Rótulo SPSS
18 - 23	Feminino	Pai-Crítico (PC)	Analítico (AN)	1
24 – 29	Masculino	Pai-Protetor (PP)	Apoiador (AP)	2
30 – 35		Adulto (AD)	Catalisador (CA)	3
36 – 41		Criança Livre (CL)	Controlador (CO)	4
42 – 47		Criança Adaptada (CA)		5
48 – 53				6
54 – 59				7

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram importados para uma planilha do software Microsoft Excel e em seguida para o *Software Estatístico SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 22, onde foram realizadas as análises da estatística descritiva, os teste de multicolinearidade e de regressão logística multinomial.

A regressão logística multinomial é uma técnica multivariada de análise estatística que pretende identificar uma relação entre a variável dependente que apresenta mais de uma categoria. Neste estudo considerou-se quatro categorias, e cinco categorias (variáveis independentes), para previsão de ocorrência do evento determinado (FÁVERO, et al., 2009; MARÔCO, 2014). Conforme demonstrado nas equações abaixo.

$$P(Y = 0|AN_j) = \frac{1}{1 + \sum_{l=1}^k e^{\beta_{i0} + \beta_{i1} PC_{1j} + \beta_{i2} PP_{2j} + \beta_{i3} AD_{3j} + \beta_{i4} CL_{4j} + \beta_{i5} CA_{5j}}}$$

Equação 01

$$P(Y = 0|AP_j) = \frac{1}{1 + \sum_{l=1}^k e^{\beta_{i0} + \beta_{i1} PC_{1j} + \beta_{i2} PP_{2j} + \beta_{i3} AD_{3j} + \beta_{i4} CL_{4j} + \beta_{i5} CA_{5j}}}$$

Equação 02

$$P(Y = 0|CA_j) = \frac{1}{1 + \sum_{l=1}^k e^{\beta_{i0} + \beta_{i1} PC_{1j} + \beta_{i2} PP_{2j} + \beta_{i3} AD_{3j} + \beta_{i4} CL_{4j} + \beta_{i5} CA_{5j}}}$$

Equação 03

$$P(Y = 0|CO_j) = \frac{1}{1 + \sum_{l=1}^k e^{\beta_{i0} + \beta_{i1} PC_{1j} + \beta_{i2} PP_{2j} + \beta_{i3} AD_{3j} + \beta_{i4} CL_{4j} + \beta_{i5} CA_{5j}}}$$

Equação 04

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados. Sendo que no item 4.1 é apresentada uma análise descritiva acerca do perfil dos respondentes e no 4.2 a análise de regressão logística multinomial, a fim de verificar se as informações do eograma dos gestores das empresas

localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil) estão associadas aos seus estilos comportamentais de negociação.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Dando sequência ao estudo, a Tabela 1 apresenta os dados referentes ao perfil dos participantes do programa de treinamento comportamental (*coaching* e programação neolinguística) voltados para a liderança nas organizações, bem como a frequência de respostas dos mesmos.

Tabela 1 – Gênero e idade dos respondentes.

Gênero	Frequência
Feminino	44,5%
Masculino	55,5%
Idade	Frequência
Entre 18 – 23 anos	9,5%
Entre 24 – 29 anos	21,6%
Entre 30 – 35 anos	29%
Entre 36 – 41 anos	19,7%
Entre 42 – 47 anos	10,5%
Entre 48 – 53 anos	5,1%
Entre 54 – 59 anos	3,3%
Acima de 60 anos	1,4%

Fonte: dados da pesquisa (2012-2015).

Como representado na Tabela 1, referente a caracterização dos respondentes, verificou-se que dos 452 respondentes, 251 são do sexo masculino, representando 55,5% dos 452 participantes e 201 respondentes são do sexo feminino. Percebe-se que a faixa etária dos gestores está concentrada entre 24 e 29 anos, apresentado um total de 21,6%, em seguida a que demonstra maior respondente, a faixa etária de 36 a 41 anos, demonstrando 19,7% dos respondentes, ainda verifica-se que somente 1,4% dos respondentes apresentaram a faixa de acima de 60 anos.

Tabela 2 – Estilos comportamentais

Estilo	Frequência
Analítico	10,8%
Apoiador	14,3%
Catalisador	38,8%
Controlador	9,4%
Analítico/ Apoiador	5%
Apoiador/ Analítico	4,8%
Apoiador/ Catalisador	2%
Catalisador/ Apoiador	2%
Apoiador/ Controlador	2%
Catalisador/ Analítico	10,6%
Catalisador/ Controlador	5,2%
Controlador/ Analítico	3,2%
Controlador / Catalisador	5%
Analítico/ Apoiador/ Catalisador/ Controlador	1,6%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos estilos comportamentais, de acordo com a Tabela 2, a maioria dos gestores (38,8%) possuem o estilo comportamental “catalisador”. Conforme Junqueira (1998) e Wanderley (1998) os gestores catalisadores possuem como características predominantes a influência sobre as pessoas, prezam pela sociabilidade, são entusiastas e estimulam as equipes. Entretanto, também é característico deste estilo comportamental a superficialidade na condução e execução de projetos, pois pessoas com este estilo, em geral, assumem muitas atividades e não conseguem concluí-los.

No entanto, o estilo que menos apresentou respondente foi o estilo controlador, com 9,4% dos respondentes. Para Teixeira (2011), o estilo controlador destaca os ganhos e vantagens competitivas que a outra parte receberá quando fechar o negócio. Ainda, neste estilo os indivíduos tendem a ser decisivo, confiante e rápido e são orientados para os resultados finais quando realiza uma negociação.

Tabela 3 - Testes de aleatoriedade, normalidade e multicolineariedade

Pressupostos	Testes	Hipóteses
Aleatoriedade	Durbin-Watson = 1,956	Não há auto correlação de primeira ordem entre os resíduos
Normalidade	Shapiro-Wilk = 0,000 Valor-p = 0,000	A distribuição dos resíduos é normal
Multicolineariedade	Kolmogorov-Smirnova = 0,000	A distribuição dos resíduos é normal

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que o valor do teste de *Durbin-Watson* apresentou um valor aproximado de 2. Este dado aponta que a independência de erros é satisfatória, e que entre os resíduos não existe uma autocorrelação. A ausência da autocorrelação é positivo uma vez que provocaria nos resíduos as implicações de uma variável excluída do modelo (FÁVERO,

2009; MARÔCO, 2011). Em seguida, foi realizado o teste de *Shapiro-Wilk*, que tem como objetivo verificar a normalidade dos dados. Sendo assim, percebe-se que a distribuição dos resíduos é normal, pois houve significância ao nível de 1%. Segundo Hair Jr. (2009) este teste demonstra a normalidade sobre o grau de distribuição dos dados. Na Tabela 4 demonstra-se a estatística de colinearidade dos dados.

Tabela 4 - Estatísticas de colinearidade

Modelo	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.	Intervalo de confiança 95% para B		Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
(Constante)	1,623	0,316		5,135	0,000	1,002	2,245		
PC	0,038	0,013	0,150	3,059	0,002	0,014	0,063	0,836	1,196
PP	0,029	0,012	0,128	2,440	0,015	0,006	0,052	0,736	1,359
AD	-0,004	0,012	-0,019	-0,362	0,718	-0,027	0,019	0,742	1,348
CL	0,055	0,011	0,237	4,830	0,000	0,033	0,077	0,835	1,198
CA	-0,057	0,014	-0,213	-4,088	0,000	-0,085	-0,030	0,743	1,345
Idade	-0,027	0,028	-0,045	-0,978	0,329	-0,081	0,027	0,956	1,046
Gênero	0,067	0,083	0,038	0,807	0,420	-0,096	0,229	0,926	1,080

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 4 é apresentado o teste de colinearidade (tolerância e VIF), a fim de verificar se a colinearidade influenciaria os parâmetros de estimativa do modelo proposto pela pesquisa. Os resultados foram satisfatórios, pois nenhuma variável do modelo apresentou tolerância superior a 0,20 (MAROCO, 2005; HAIR *et al.*, 2009).

O teste VIF indica se existem problemas de multicolinearidade no modelo, e os valores devem ficar entre 1 e 10 (HAIR JR *et al.*, 2009). Para tanto, de acordo com os resultados, verifica-se que não houve problemas de multicolinearidade nos dados, visto que os valores ficaram do teste VIF não excedeu 10,0 (MAROCO, 2005; HAIR *et al.*, 2009). Na tabela 5 apresenta-se o teste de verossimilhança para cada uma das hipóteses.

Tabela 5 - Testes de razão de verossimilhança

Efeito	Critérios de ajuste de modelo			Testes de razão de verossimilhança		
	AIC do modelo reduzido	BIC do mod. reduzido	Verossimilhança de log - 2 do mod. reduzido	Qui-quadrado	df	Sig.
Ordenada na origem	298,913	434,665	232,913 ^a	0,000	0	-
PC	293,719	404,788	239,719	6,805	6	0,339
PP	327,624	438,693	273,624	40,710	6	0,000*
AD	301,371	412,441	247,371	14,458	6	0,025
CL	304,327	415,396	250,327	17,413	6	0,008*
CA	295,114	406,184	241,114	8,201	6	0,224
Cox e Snell: 0,182						
Nagelkerke: 0,201						
McFadden: 0,084						

Fonte: dados da pesquisa.
Significância ao nível: 0,001*; 0,010**

Na Tabela 5, foi realizado o teste R quadrado de Cox e Snell, cujo objetivo é verificar o desempenho dos modelos, indicou que 18,2% de chances de as variações ocorridas no *log* da razão serem explicadas pelo conjunto das variáveis independentes pai-crítico (PC), pai-protetor (PP), adulto (A), criança livre (CL), criança adaptada (CA). Em seguida, foi realizado o teste R quadrado de Nagelkerke. Neste estudo o valor obtido foi de 0,201, inferindo que o modelo pode ser utilizado (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007; FÁVERO, 2009). Ainda, verifica-se que o modelo é capaz de explicar cerca de 20,10% das variações registradas na variável dependente composta pelas variáveis dos estilos comportamentais dos gestores das organizações.

Em seguida, na tabela 5, demonstra-se os testes de verossimilhança para cada uma das variáveis independentes analisadas no estudo. Percebe-se que a variável pai protetor (PP) = 40,710; $p = 0,000$ para $\alpha 0,001$, tem um efeito estatisticamente significativo sobre a variável da probabilidade estilos comportamentais, desta maneira, a categoria do egograma pai protetor afeta significativamente os estilos comportamentais dos indivíduos. Ainda, a variável criança livre (CL) = 17,413; $p = 0,008$, para $\alpha = 0,010$, também afeta a probabilidade de os indivíduos ter um estilo de comportamento.

Percebe-se que as variáveis das categorias do egograma pai crítico (PC) = 6,805; $p = 0,339$, pai adulto (AD) = 14,458; $p = 0,025$ e criança adaptada (CA) = 8,201; $p = 0,224$ não afetam significativamente os estilos comportamentais. O estado de ego “pai crítico” é o estado onde há a predominância da necessidade do indivíduo para o senso de normas e regras, valores, conceitos, modelos de condutas a ser seguido, etc. Já no estado de ego “adulto”, é a condição em que ocorrem as indagações, as análises, o gestor busca descobrir as causas e circunstâncias das ações e os resultados delas nas organizações (BERNE, 1985; MINICUCCI, 1980;

PITMAN, 1984; NEWELL; JEFFERY, 2013). Desta maneira, quando os indivíduos apresentarem tais características a influencia nos estilos comportamentais pode não ocorrer.

Na tabela 6, apresenta-se as frequências observadas e esperadas para cada uma das subpopulações definidas pelo cruzamento das variáveis independentes.

Tabela 6 - Cruzamento das variáveis independentes

Estilo ^a - Analítico	B	Modelo padrão	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Intervalo de confiança		
							Limite inferior	Limite superior	
Apoiador	Constante	17,223	1,403	150,723	1	0,000*	-	-	-
	[PC=PC1]	0,848	0,915	0,858	1	0,354	2,334	0,388	14,036
	[PC=PC2]	0,712	0,662	1,158	1	0,282	2,039	0,557	7,461
	[PC=PC3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[PP=PP1]	-19,760	4513,359	0,000	1	0,997	2,621	0,000	- ^c
	[PP=PP2]	-1,111	0,475	5,469	1	0,019	0,329	0,130	0,835
	[PP=PP3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[AD=AD1]	0,608	1,128	0,291	1	0,590	1,837	0,202	16,754
	[AD=AD2]	-0,703	0,471	2,225	1	0,136	0,495	0,197	1,247
	[AD=AD3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[CL=CL1]	-15,336	1,042	216,584	1	0,000*	2,185	2,834	1,685
	[CL=CL2]	-15,631	0,958	266,303	1	0,000*	1,627	2,489	1,063
	[CL=CL3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[CA=CA1]	-1,290	1,132	1,299	1	0,254	0,275	0,030	2,532
	[CA=CA2]	-0,538	0,847	0,403	1	0,526	0,584	0,111	3,074
[CA=CA3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-	
Catalizador	Constante	19,670	1,215	261,937	1	0,000*	-	-	-
	[PC=PC1]	-0,157	0,767	0,042	1	0,838	0,855	0,190	3,845
	[PC=PC2]	0,114	0,521	0,048	1	0,827	1,121	0,403	3,114
	[PC=PC3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[PP=PP1]	-3,548	1,059	11,216	1	0,001*	0,029	0,004	0,230
	[PP=PP2]	-1,541	0,433	12,671	1	0,000*	0,214	0,092	0,500
	[PP=PP3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[AD=AD1]	1,001	1,016	0,970	1	0,325	2,720	0,372	19,907
	[AD=AD2]	-0,572	0,430	1,768	1	0,184	0,565	0,243	1,311
	[AD=AD3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[CL=CL1]	-16,959	0,879	372,357	1	0,000*	4,313	7,70	2,415
	[CL=CL2]	-16,448	0,785	438,643	1	0,000*	7,188	1,542	3,351
	[CL=CL3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[CA=CA1]	-0,229	0,961	0,057	1	0,812	0,796	0,121	5,230
	[CA=CA2]	-0,400	0,793	0,255	1	0,614	0,670	0,142	3,171
[CA=CA3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-	
Controlador	Constante	15,485	1,381	125,646	1	0,000*	-	-	-
	[PC=PC1]	-1,832	1,237	2,196	1	0,138	0,160	0,014	1,806
	[PC=PC2]	-0,419	0,580	0,521	1	0,470	0,658	0,211	2,050
	[PC=PC3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[PP=PP1]	-0,151	1,069	0,020	1	0,887	0,860	0,106	6,983
	[PP=PP2]	0,079	0,583	0,018	1	0,892	1,082	0,345	3,391
	[PP=PP3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[AD=AD1]	-16,174	1864,210	0,000	1	0,993	9,456	0,000	- ^c
	[AD=AD2]	-0,992	0,498	3,965	1	0,046	0,371	0,140	0,985
	[AD=AD3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[CL=CL1]	-15,978	0,562	808,009	1	0,000*	1,150	3,822	3,461
	[CL=CL2]	-15,285	0,000	-	1	-	2,300	2,300	2,300
	[CL=CL3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-
	[CA=CA1]	1,812	1,397	1,683	1	0,195	6,122	0,396	94,579
	[CA=CA2]	0,871	1,254	0,482	1	0,488	2,388	0,204	27,905
[CA=CA3]	0 ^b	-	-	0	-	-	-	-	

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 6, que para o estilo “Apoiador” os coeficientes estatisticamente significativo são para criança livre no nível baixo (CL = CL1) (216,584, $p = 0,000$) e nível médio (CL = CL2) (266,303, $p = 0,001$), comparativamente com o estilo analítico. No estilo “Catalizador” verifica-se que comparativamente com o estilo analítico os coeficientes estatisticamente significativo são para pai protetor no nível baixo (PP = PPI) (11,216, $p = 0,000$) e nível médio (PP = PP2) (12,671, $p = 0,000$) e criança livre no nível baixo (CL = CL1) (372,357, $p = 0,000$) e nível médio (CL = CL2) (438,643, $p = 0,000$). Além disso, no que tange o estilo “Controlador” evidencia-se que os coeficientes significativos comparativamente ao estilo analítico é a categoria do egograma criança livre no nível baixo (CL = CL1) (808,009, $p = 0,000$).

Desta maneira, pode-se afirmar que as variáveis independentes (Pai-Crítico - PC, Pai-Protetor - PP, Adulto - AD, Criança Livre - CL e Criança Adaptada - CA) permitem distinguir as probabilidades dos estilos (Apoiador - AP, Catalizador - CA e Controlador - CO) face ao estilo analítico. Para Marôco (2014) as chances de cada uma das variáveis dependentes ocorrem em relação a variável referência é dado para cada uma das variáveis independentes na coluna Exp(B).

Desta maneira, as chances de ter um estilo apoiador relativamente ao estilo analítico para a variável, criança livre é de 118,5% $(2,185 - 1) \times 100\%$. Para o estilo catalizador relativamente ao estilo analítico para a variável pai protetor é de -97,1% $(0,029 - 1) \times 100\%$, ou seja, uma redução de 97,1% das chances de pai protetor por ano. Já para a variável criança livre é de 331,30% $(4,313 - 1) \times 100\%$ de chance. No estilo controlador relativamente ao estilo analítico para a variável criança livre é 15% $(1,15 - 1) \times 100\%$.

Os resultados do estudo corroboram com o estudo de Quintella (2005), do qual, analisou os efeitos da liderança sobre a cultura organizacional, a partir dos traços culturais mais propensos à influência dos líderes. Evidenciando que pela abordagem da análise transacional, o estilo de liderança implica no comportamento de controle dos indivíduos, sendo característica do estilo “Pai Crítico”, de modo que as coisas sejam direcionadas por ele e mantidas sob sua estrutura. Além disso, implica no cuidado exercido pelo “Pai Protetor”, demonstrando compreensão e sensatez junto aos membros de sua equipe.

Ainda, Teixeira (2011), buscou identificar a relação entre os estilos de negociação e perfil psicológico dos negociadores de energia elétrica no Brasil. Para traçar o perfil psicológico, utilizou-se improvisador, narrador, explorador, inventor, decisor, preparador, harmonizador e provedor, já para os e os estilos controlador, analítico, apoiador e visionário.

Os resultados evidenciaram a predominância do estilo analítico que está relacionado com o perfil psicológico, já o que obteve menor concentração das respostas foi o estilo apoiador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi verificar a influência dos estilos comportamentais de negociação nas informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil). Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, survey e com abordagem quantitativa com o uso da técnica descritiva, o tratamento e análise dos dados foi elaborado por meio da regressão logística multinomial. A amostra não aleatória constituiu-se de 452 respondentes.

Os resultados evidenciaram que os estilos comportamentais de negociação estão relacionados às informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região de Santa Catarina (Brasil). A partir dos achados constatou-se que não se rejeita a H_1 : de que os estilos comportamentais de negociação estão relacionados de maneira significativa e positivamente as informações do egograma dos gestores das empresas localizadas na região Sul de Santa Catarina (Brasil).

Diante dos resultados conclui-se que os estilos comportamentais estão relacionados às informações do egograma dos gestores. Isso foi constatado para os estilos pai protetor, criança livre e criança livre. Ainda, verificou-se através dos cruzamentos das variáveis que o estilo apoiador está relacionado positivamente a informação do egograma criança livre, o estilo catalisador está relacionado a informação do egograma pai protetor e criança livre e por fim, o estilo controlador está relacionado com a informação do egograma.

O estudo apresenta relevância e contribuição no sentido de que, conforme Junqueira (1998) é importante que este estilo seja identificado no indivíduo para que possa ser aprimorado e aplicado, de forma que possa trazer maior eficiência para o desempenho das suas atividades. Ainda, Dragoi e Popa e Blujdea (2011) destacam que a análise transacional é um instrumento da psicologia social que pode ser utilizado como um método para melhorar a comunicação e o relacionamento entre os indivíduos nas organizações.

Neste sentido, sob a perspectiva comportamental da contabilidade, a compreensão de tais relacionamentos permite a realização de novos estudos, investigando os efeitos de tais características nos processos decisórios dos gestores. Da mesma forma, seus efeitos em atitudes, comportamentos, em sua satisfação e desempenho no trabalho. Portanto, torna-se relevante para a investigação comportamental desenvolvida na área. Assim sendo, considerando-se que estes

elementos de análise têm sido negligenciados por pesquisadores desta área, constituem-se importantes oportunidades de pesquisa para a realização de novos estudos.

O estudo limita-se à amostra investigada, devido ao número de indivíduos analisados. Desta maneira, os dados não são generalizados. Sugere-se para estudos futuros a inclusão de novos indivíduos nesta análise, bem como a observância de tais relacionamentos considerando as funções específicas desenvolvidas pelos gestores. Também poderiam ser incluídas outras variáveis que podem ter influência indireta nos estilos psicológicos e nas informações do egograma dos indivíduos, assim como variáveis que podem avaliar os efeitos consequentes de tais relações.

REFERÊNCIAS

ATKINS, S.; KATCHER, A. **Lifo: training & O D. analyst: a program for better utilization of strengths and personal styles**. Los Angeles: Atkins Katcher Associates, 1973.

BERNE, Eric. Intuition V. The ego image. **Psychiatric Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 611-627, 1957.

BERNE, Eric. Transactional analysis in psychotherapy, a systematic individual and social psychiatry. Grove Press, New York, 1966.

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

CARROLL, Stephen J; TOSI, Henry L. **Organizational behavior**. Saint Clair Press, 1997.

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Tabela de Áreas do Conhecimento. **Tabela de Áreas do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 28 ago 2017.

CODA, R.; CODA, D. A. Desempenho estratégico do departamento de gestão de Recursos Humanos: uma pesquisa exploratória acerca das implicações dos estilos comportamentais de seus profissionais. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 116-140, 2014.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Palgrave macmillan, 2013.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. **São Paulo: Atlas**, p. 280-323, 2007.

DRAGOI, M.; POPA B.; BLUJDEA, V. Improving communication among stakeholders through ex-post transactional analysis - case study on Romanian forestry. **Forest Policy and Economics**, v. 13, p. 16-23, 2011.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2009.

TEIXEIRA, Alessandra. **O perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores de energia elétrica no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 189, 2011.

FREDERIKSEN, Lee W.; JOHNSON, Richard P. Organizational behavior management. **Progress in behavior modification**, v. 12, p. 67-118, 1981.

GOTTSCHALK, A. **Cedep teaching notes**, 1974.

HAIR JR, J. F.; CELSI, M. W.; MONEY, A., H.; PAGE, M. J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**: a global perspective. 7th edition. Pearson: 2009.

HIRATA, R. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ITAA. *International Transactional Analysis Association*. **What is transactional analysis**. Disponível em: < <http://itaaworld.org/what-transactional-analysis>>. Acesso em: 22 set. 2017

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 26. ed. Rio de Janeiro: COP editora, 1998.

JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

JUNG, Carl Gustav. **Psychological types**. Routledge, 2014.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. NBL Editora, 2007.

MAROCO, J. **Análise Estatística**: com a Utilização do SPSS. 2ª ed. Lisboa: Ed. Silabo, 2005.

MARÔCO, João. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 6ª ed. ReportNumber, Ltda, 2014.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

NEWELL, Sandra; JEFFERY, David. **Behaviour management in the classroom: a transactional analysis approach**. Routledge, 2013.

OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Análise Transacional na Empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

OPSAHL, Robert L.; DUNNETTE, Marvin D. Role of financial compensation in industrial motivation. **Psychological bulletin**, v. 66, n. 2, p. 94, 1966.

PASSMORE, Jonathan; FILLERY-TRAVIS, Annette. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 4, n. 2, p. 70-88, 2011.

PITMAN, E. **Transactional analysis for social workers and counsellors**: na introduction. Routledge & K. Paul, London, Boston, 1984.

QUINTELLA, Heitor Luiz M. de M. Estudos acerca de Impactos da Liderança sobre Cultura Organizacional em sociedades abertas. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, ISSN-1678-2399**, v. 5, n. 8, 2005.

SHIRAI, Sachiko. How transactional analysis can be used in terminal care. In: **International Congress Series**. Elsevier, 2006.

STERN, Lewis R. Executive coaching: A working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154, 2004.

TOBIAS, Lester L. Coaching executives. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 87, 1996.

WANDERLEY, J.A. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Gente, 1998.

WEISSENBERG, Peter. **Introduction to organizational behavior: A behavioral science approach to understanding organizations**. Intext Educational Publishers, 1971.