

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: CAMINHO EFICAZ PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPE

INTERPERSONAL RELATIONSHIP: EFFECTIVE WAY FOR THE DEVELOPMENT OF TEAMWORK

Lidiely Cristina Nunes de Souza¹

RESUMO: este artigo baseia-se em uma análise sobre o relacionamento interpessoal como caminho eficaz para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Construído no diálogo com os autores, que foram capazes de nos ajudar a refletir sobre os valores interpessoais e suas características, do comportamento que cada indivíduo tem ao interagir em grupo.

Palavras-chave: Relacionamento interpessoal. Trabalho em equipe. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT: This paper is based on an analysis of interpersonal relationships as an effective way to develop teamwork. Built in dialogue with the authors, we were able to reflect on the interpersonal values and their characteristics, the behavior of each individual to interact in group.

Keywords: Interpersonal Relationship. Teamwork. Work Environment.

INTRODUÇÃO

Ao pesquisar sobre o relacionamento interpessoal como um caminho eficaz para o desenvolvimento do trabalho em equipe, nos deparamos com a dinâmica que compreende o sentido da vida de todos os seres humanos, uma vez que o

¹ Bacharel em Administração. Especialista em MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Estratégia competitiva.
Email – agrolidiely@gmail.com

relacionamento interpessoal faz parte do cotidiano de todas as pessoas que vivem e convivem juntas em prol de uma sociedade mais organizada. Ainda pudemos de forma clara perceber que as relações interpessoais podem beneficiar a todos os que trabalham em equipe em vista da qualidade de vida.

Para Costa (2002):

é mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humana na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política e de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores (Costa W. S, 2002, p. 21).

Um bom e saudável relacionamento interpessoal depende única e exclusivamente da forma como lidamos com as pessoas, e essa idéia ajuda a pensar que são inúmeras as formas de relacionamento interpessoal e que no ato de relacionarem-se, as pessoas vão descobrindo qual o tipo de relação e seu fundamental papel para que haja de fato um crescimento em todas as dimensões da vida humana.

O trabalho com o relacionamento interpessoal é o caminho eficaz para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Pois, toda organização precisa ter uma equipe preparada, motivada e unida, para desempenhar suas atividades. Esse processo inicia-se no contexto do capital humano, no interpessoal de cada indivíduo, na interação das pessoas em determinados grupos. Contudo, “nossa cultura enfatiza a observação de qualidades e defeitos das pessoas, e sobre essa base estruturamos o relacionamento” (CARVALHO, 2009, p.82).

No entanto, as empresas valorizam o relacionamento interpessoal, visam trabalhar os relacionamentos de cada colaborador dentro do ambiente de trabalho. Além de oferecer um bom ambiente, eles buscam facilitar o processo de interação e desenvolvimento do trabalho em equipe, dando-lhes condições favoráveis para isto.

Portanto, no decorrer da pesquisa, identificamos habilidades e maneiras que as empresas precisam desenvolver para a consolidação de uma boa equipe. O

processo é árduo, mas se for bem estruturado, os resultados são bem positivos. Para um bom trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal é indispensável; com uma boa comunicação; um bom ambiente de trabalho; valorização e motivação de cada indivíduo dentro da equipe. Para Mendes (1995):

o trabalho, como parte do mundo externo ao sujeito e do seu próprio corpo e relações sociais, representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos desejos inconscientes. (MENDES, 1995, p.2).

Com este conceito, pode-se então questionar: Trabalhar o relacionamento interpessoal é importante? Quais benefícios ele trás para as organizações? Qual é o melhor caminho para se desenvolver o trabalho em equipe? Quais as vantagens do trabalho em equipe? Em qualquer lugar que formos, seja na escola, na igreja ou no trabalho, necessitamos ter um bom relacionamento interpessoal. Pois o processo de interação trás vários benefícios, e com esses, as organizações conseguem resultados positivos.

1 O HOMEM: SER SOCIAL

1.1 Pessoas

A troca de experiências e conhecimentos a partir da dinamicidade das relações interpessoais tendem a contribuir com o desenvolvimento do trabalho em equipe, proporcionando, de certo modo, o equilíbrio emocional nas pessoas. Para que isso aconteça com maior eficácia é preciso qualificar a equipe de colaboradores.

Para Covey (2010):

Pensar em Ganha/Ganha é o hábito da liderança interpessoal. Ele envolve o exercício de cada um dos diversos dons humanos – autoconsciência, imaginação, consciência e vontade independente – no relacionamento com os outros. Implica aprendizado mútuo, influencia mútua e benefícios mútuos, (COVEY, 2010, p.259).

Esta afirmativa nos ajuda a compreender que o relacionamento interpessoal desenvolve variados tipos de dons humanos. É capaz de controlar a si mesmo, ajudar na percepção, desenvolver o poder para a vivência ética e uma

independência nas relações, ou seja, imprime uma vontade para o aprendizado e influencia a capacidade de beneficiar-se mutuamente.

Bergamini (1994, p. 174), descreve que:

acredita-se, agora, que muito mais do que habilidades técnicas e conceituais, o líder necessita de habilidade interpessoal, como foi proposto por Katz: “esta é a habilidade, realmente, importante ao se trabalhar com outras pessoas e que deve se tornar uma atividade natural e continua, uma vez que envolva sensibilidade não somente no momento da tomada de decisão, mas no comportamento do dia-dia do indivíduo” (BERGAMINI, 1994, p.174).

Daí, entende-se por relacionamento interpessoal a união ou encontro entre duas ou mais pessoas. Com isso, é de suma importância a busca pela harmonia da vivência em grupo, para poder conhecer e se aproximar de forma que sejam reconhecidas as habilidades de cada um em busca de potencializá-los ainda mais.

Haja vista que, a definição do ser humano advém dos primórdios da pré-história, uma das épocas mais antigas da vida do homem. A sua sobrevivência era a caça, onde ele caçava para comer, e através disso, eles passaram a conviver com os outros que também viviam da mesma maneira de sobrevivência, dividindo suas tarefas, como: quem caçava; quem arrumava e compartilhava os alimentos conquistados.

Podemos entender de certa maneira que desde a pré-história eles dividiam as tarefas, trabalhavam juntos para conseguir alimentos e para sobreviver. O homem é um ser que precisa viver em grupos. Partindo deste princípio, é que relacionamos o trabalho em grupo, para as organizações. Segundo Chiavenato (1989, p.18), “[...] é difícil separar as pessoas das organizações, e vice-versa [...]”.

Há toda e qualquer atividade desenvolvida, as organizações fazem parte do conjunto das pessoas. Uma singularidade que se faz presente na sociedade, com o relacionamento seja na escola, na igreja, no trabalho ou na vida social, diretamente ou indiretamente, o homem terá esse relacionamento em grupo.

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em continua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influencia a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. (Chiavenato, 1993, p.20)

Para as organizações terem fundamento; terem sentido, elas precisam de pessoas. A sua existência necessita do homem para seu desenvolvimento. Para isto, as pessoas precisam interagir; adaptar no ambiente de trabalho, constituindo um bom relacionamento, para desenvolverem atividades em grupos

1.2 Capital humano e desenvolvimento individual

Para o bom desenvolvimento de qualquer atividade em equipe, primeiro é preciso trabalhar o desenvolvimento individual. Esse desenvolvimento é construído a partir de um relacionamento com o próximo, com o contato com outras pessoas, observando os detalhes e maneiras como as atitudes e gestos, adquirindo uma nova forma de pensar ou agir. Nesta construção, enriquece o conhecimento para um bom desenvolvimento profissional e pessoal. Para Albuquerque (2012, p. 87), “uma maneira de desenvolver a individualidade de cada ser é aprender a aceitá-los como são, pois assim nos adaptamos a cada um, construindo um comportamento tolerante”.

Acumular experiências é o objetivo da pessoa quando busca experimentar situações diferentes. O indivíduo adapta ao processo de mudanças que transformam suas realidades em algo novo, mas conservando suas verdades, adquirindo um novo aprendizado diferente do que ele vive.

Aceitar as pessoas, suas atitudes, maneiras de agir e pensar, é um processo de transformação que nos tornam mais observadores e flexíveis, que nos dão a capacidade de descobrirmos os valores e as fraquezas dos outros; de forma que facilita o convívio com as pessoas. De acordo com Leitão, “O amor é a emoção que constitui o domínio de condutas em que se dá a operacionalidade da aceitação do outro como ser legítimo no convívio social” (LEITÃO et al, 2006, p. 889).

Contudo para o desenvolvimento Individual o ser humano, como já destacado na introdução, depende do convívio social, seja para sobrevivência, necessidade ou até mesmo para relacionamento de afinidade. Todas as suas necessidades estão relacionadas em sociedade. Segundo Carvalho (2009) “Os seres humanos são seres sociais que precisam viver em conjunto e interagir com outras pessoas, para assim haver uma troca de saberes e descobertas”.

Para um propósito de vida, essa interação acontece para atender as necessidades primordiais de sua existência. O homem tende a aprender a lidar com as situações de diferenças, que um tem do outro. Mas que um precisa do outro para sobreviver, nenhum ser humano pode viver sozinho no mundo, sem precisar de alguém, isso é impossível. Com isso, ele contribui e aprende a interagir em sociedade, atendendo as suas necessidades e também colaborando com as organizações.

Para Lopes-Ruiz (apud. Costa, 2009, p. 26) “O ser humano é entendido como capital por suas capacidades e aptidões, que construídas se tornam valores para as organizações”. Há concretização em busca dos objetivos das organizações. É a construção de desempenho que as pessoas executam para as organizações.

O capital humano é a maior e principal ferramenta das organizações. Ferramenta que constantemente gera seus serviços. Para a construção dessa contribuição, existe um processo que é constituído individualmente, onde cada pessoa é treinada e preparada para exercerem suas atividades.

As organizações precisam acreditar e valorizar seus colaboradores. As empresas direcionam seus funcionários para o trabalho, de forma que eles consigam concluir eficientemente. Para isto, elas precisam acreditar no potencial de cada integrante de sua equipe. Criar boas condições de trabalho, instruindo a capacidade de gerar idéias desafiadoras, para obterem resultados positivos para a organização. Assim, Sinek (2012) diz que “as empresas comuns dão a seus funcionários algo em que eles trabalhem. Em contraste, as organizações mais inovadoras dão a seus funcionários uma direção para o trabalho” (SINEK, 2012, p. 106).

Para uma organização ter os melhores serviços, melhores produtos, ela precisa ter seus colaboradores empenhados e motivados. Portanto, cada indivíduo tem que estar se sentindo motivado e capacitado para desenvolver suas atividades. A empresa precisa dar um sentido favorável para cada membro da equipe, para que a realização do trabalho se torne melhor, mais produtivo e prazeroso.

2 RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

As pessoas não vivem diante de uma sociedade completamente sozinha ou isolada de tudo e de todo mundo. Mas elas sobrevivem por meio de interação com



outras pessoas, se relacionam a todo momento, em diferentes lugares e ocasiões. Seja na igreja; no trabalho; na escola; no parque. Grupos são formados por afinidades e aproximação como: famílias, parentes e amigos. De acordo com Chiavenato (2010):

o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 45).

A partir do momento em que há essa relação onde as pessoas interagem umas com as outras, o desenvolvimento de qualquer atividade ou trabalho é mais prazeroso, objetivo e eficiente. O ser humano sente a necessidade de se relacionar com alguém, para criar uma família, amigos e colegas. Um laço de intimidade e afinidade é construído quando as pessoas precisam umas das outras. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

A maior riqueza no relacionamento interpessoal está em conceber as diferenças entre as pessoas, que quando são partilhadas, o aprendizado se torna autêntico e dá sentido ao trabalho em equipe. Para Darvel e Vergara (2001) o relacionamento interpessoal é um dos temas que mais contribui para a complexidade da gestão de pessoas.

As necessidades das organizações são atendidas pelos interesses dos indivíduos de forma coletiva. Então as organizações necessitam do desenvolvimento de suas equipes, e esses membros precisam de formas eficientes para tomada de decisões e obterem sucesso.

Dessa forma, aprender a desenvolver e incentivar o ato de ouvir e escutar seu(s) companheiro(s) se torna muito importante, pois o ato de comunicação interpessoal é essencial para o ser humano e para o trabalho em grupo, haja vista que quanto mais você conhecer, saber suas emoções e seus sentimentos, isso facilita a relação com ele. Assim, facilita o convívio, estimulando a boa cooperação de todos em equipe, participando das tarefas de uma forma mais eficaz, com o intuito de aumentar a produtividade.

Ainda no que tange o ato de ouvir e escutar os companheiros de trabalho é importante tomar nota de que cada indivíduo é caracterizado pelas suas atitudes, comportamentos, gestos, palavras e expressões. A comunicação é o carro chefe

que transmite a construção da troca de características que cada pessoa possui. Nos relacionamentos a comunicação é uma ferramenta valiosa que pode ajudar a pessoa a construir valores positivos, e tem que haver cuidado também, pois uma má comunicação pode prejudicar com fatores negativos. Segundo Albuquerque (2012):

A comunicação é uma ferramenta muito poderosa para o comando, tanto que é considerada uma das competências essenciais para o êxito profissional. Nos relacionamentos humanos tem seu valor potencializado. (ALBUQUERQUE, 2012, p. 104).

O objetivo da comunicação é conseguir “entregar” a mensagem desejada de forma completa ao seu destinatário. Poder transmitir com clareza as informações necessárias de certos assuntos, pois a comunicação não é apenas saber falar; mas comunicação também é saber ouvir, escutar de forma clara a mensagem transmitida e recebida, o que favorece e funciona como uma engrenagem no que tange o trabalho de equipe em qualquer âmbito social.

3 TRABALHO EM EQUIPE

Para começar a definição de trabalho em equipe, é necessário vislumbrar a dinâmica de um time de futebol, onde há um técnico que comanda o time e passa as ordenadas e maneiras de jogar. Assim, cada um em sua posição desenvolve sua função, em que todos estão com o mesmo objetivo, que é jogar pra vencer o jogo. Sendo assim, como um time de futebol, em que se trabalha em equipe para vencer, seja em qualquer ambiente em que se agrupam várias pessoas com o mesmo objetivo, tende-se a trabalhar em equipe. Ainda de acordo com Albuquerque (2012):

Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando. (ALBUQUERQUE, 2012, p. 84)

Em um mercado muito disputado como hoje, as empresas necessitam de unir as forças para manterem-se e destacarem-se no mercado. Assim, o trabalho em equipe facilita o processo de desenvolvimento. Sua importância torna o trabalho mais eficaz e enriquecedor, pois quanto mais colaboradores envolvidos, cabeças pensantes houver, mais contribuem para melhorias das atividades. “Trabalhar com grupos é o meio que os gestores têm de fazer mais com menos” (SILVERSTEIN, 2013, p. 72).

Hoje em dia é notável que para as empresas é um desafio transformar colaboradores em uma equipe, um processo onde as organizações tendem a valorizar e investir para essa construção. O processo começa na valorização de cada indivíduo, fazendo parte daquele todo. Após esse reconhecimento, são trabalhadas as relações interpessoais, para que se possa ter uma boa relação e comunicação entre cada membro da equipe, sendo assim, alcançando os resultados desejados. “Trabalho é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade” (CHIAVENATO, 2003, p. 77).

O trabalho em equipe trás para as empresas mais rapidez, qualidade, idéias e lucratividades. Todos desempenham com eficiência, dando o Máximo de si, para alcançar os objetivos. A concorrência hoje é muito grande, e a empresa que tiver uma boa equipe, preparada, alicerçada, estruturada e unida, dificilmente ficará para trás.

Contudo o bom trabalho de equipe está alicerçado pelo ambiente de trabalho, onde o bem estar de cada indivíduo tem que ser bem trabalhado até mesmo fora da empresa, pois o colaborador que estiver bem com sua família e amigos, se sentir agradado com a sociedade terá facilidade de adaptação no ambiente de trabalho.

Assim o trabalho em equipe fica intimamente ligado a qualidade de vida que é um fator que influencia o ambiente de trabalho, onde cada indivíduo é movido pelo seu sentimento, e os fatores externos e fatores do ambiente de trabalho podem prejudicar o bom convívio em grupo.

Destacamos aqui alguns fatores que não contribuem para um bom ambiente de trabalho, tanto coletivo como individual:

- a) Falta de organização, gerando retrabalho e improdutividade;
- b) Falta de comando, gerando insegurança e incertezas com relação ao papel e meta de cada um;
- c) Ineficiência de uma boa comunicação, ocasionando rumores e ruídos;
- d) Ausência de espírito de equipe, que deve haver entre as pessoas para fazer com que a sinergia entre elas e as tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia. Etc.

Contudo não são somente aspectos técnicos que interferem no trabalho, pois os aspectos físicos ambientais também atrapalham, como: má iluminação;



ruídos e falta de espaço. E sabendo disso, uma grande maioria das empresas vem trabalhando constantemente para favorecer um bom ambiente de trabalho para seus colaboradores. As empresas, de maneira geral, tem se preocupado desde o espaço físico, como: iluminação, espaço, ventilação, conforto, estacionamento e entre outros fatores que tornam um ambiente agradável.

Outro fato importante é que estas empresas estão atentas às mudanças, às tendências do mercado, de como anda o desenvolvimento e interação de sua equipe. Pois quando existe um ambiente de boa qualidade e equipe estruturadas as funções são executadas com prazer, e, com certeza, a equipe alcançará seus objetivos elevando a lucratividade empresarial.

3.1 Habilidades Sociais e motivação

Para desenvolver um bom trabalho em equipe, os colaboradores, além de ter boas habilidades sociais interativas, precisam também estar motivados, pois consequentemente serão mais produtivos, pois cada indivíduo tem um comportamento característico. Transformar tudo que aprendeu de maneira satisfatória, alimentando os valores e informações positivas. Pois segundo Chiavenato (2003, p.57), “Habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento em ação, que resulta em um desempenho desejado”.

O reflexo do aprendizado vem através do comportamento de cada pessoa, que no dia a dia é desenvolvido e facilitam a interação social. Essas habilidades têm como característica manter uma boa comunicação, uma relação e harmonia em equipe de trabalho. Pois temos como necessidade de apoio o suporte emocional e social, portanto, procuramos adaptar e interagir em vínculos interpessoais.

A relação interpessoal tem a capacidade de dominar as habilidades sociais, como a empatia, a flexibilidade e o feedback cotidiano.

E com estas habilidades exercitadas a questão da motivação se torna uma característica interna de cada pessoa. Para essa motivação reagir, o indivíduo precisa de um estímulo ou incentivo que venha de fora, de outras pessoas, e são através desses estímulos que são correspondidos a necessidade de cada indivíduo que reage de alguma forma. Para Castro (2015) o líder que tiver a percepção desses estímulos terá respostas mais efetivas em relação às atividades propostas e obterá resultados mais satisfatórios.



O ser humano é movido por sonhos, desejos, objetivos e necessidades. A motivação é o carro que os levam para alcançar a concretização desses fatores, a realizar cada sonho e objetivo. A partir do momento que o indivíduo consegue alcançar alguns objetivos, ele se sente satisfeito, e se torna mais motivado ainda para realizar seus sonhos, em busca constante para alcançá-los. Para Carnegie (2015):

ao envolver as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor. (CARNEGIE, 2015, p. 56).

Portanto, quando um funcionário está satisfeito com a empresa, motivado para desenvolver suas tarefas, se sentindo parte da organização que participa, das tomadas de decisões que é uma peça fundamental para a equipe, com certeza bons resultados ele irá conseguir para a empresa. Eles trabalham em grupo, motivados, constituindo valores de lealdade, honestidade, coragem, integridade e amizade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito das empresas é adaptar ao mercado do trabalho, superando a si mesmas dia-a-dia, planejando estratégias através de sua missão para conseguir alcançar seus objetivos e obter lucros. Para um bom desenvolvimento, que ocorra de forma perfeita, ela precisa do desempenho de seus colaboradores, do trabalho desenvolvido por cada membro de sua equipe.

O foco deste artigo foi o de relatar o relacionamento interpessoal, a construção do trabalho em equipe, de como cada indivíduo se interage em grupo, relatando os problemas e dificuldades encontradas com essas relações, mas que quando é bem trabalhada, trás bons resultados.

O objetivo de encaminhar as organizações aos valores pessoais de cada membro de sua equipe foi, de certa forma, tratado com clareza. Primeiramente com o foco em cada pessoa, no conceito de como cada um reage no relacionamento com os demais. O ser humano não é uma máquina, ele é movido pelos seus sentimentos, que é transmitido na forma de seu comportamento diante da sociedade.

O trabalho do relacionamento interpessoal é um fator muito importante para as empresas, pois as organizações precisam focar nesse tema, de como seus colaboradores estão reagindo no ambiente de trabalho. A interação e relacionamento destes, tem que se dar da melhor maneira possível. Para que o trabalho em equipe se desenvolva, é preciso uma boa relação entre eles, onde eles se respeitem, sabendo falar e ouvir uns aos outros.

Portanto, trabalhando o relacionamento interpessoal, a organização precisa valorizar cada colaborador, passando-lhes confiança, com intuito de que eles se sintam importantes, para que eles sejam eficientes e eficazes. A empresa precisa criar um clima agradável, onde seus colaboradores se sintam satisfeitos para desempenhar suas tarefas, em busca de alcançar novos objetivos.

O trabalho em equipe hoje é o carro chefe de qualquer organização. Então, a empresa que focar no processo de desenvolvimento da sua equipe, se destacará e se colocará a frente de seus concorrentes. A empresa precisa investir nos seus funcionários, para ter um bom andamento no desenvolvimento, no relacionamento, na comunicação e um excelente trabalho em equipe. Assim, terá um retorno lucrativo, pois esse é o caminho eficaz para o sucesso.

Por fim, o trabalho fica aberto para novas indagações e posteriores contribuições, no sentido de mais debates sobre a temática.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. *A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

CARNEGIE, Dale. 1888-1955. *Como ser um grande líder e influenciar pessoas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CASTRO, Alfredo Pires de. *Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à Teoria das organizações*. São Paulo: Manole, 2010.

_____. *Introdução a teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993.

_____. *Introdução à Teoria geral da administração (uma visão abrangente da moderna administração nas organizações)*. Edição compacta. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, *Recursos Humanos na empresa*. São Paulo, 1989.

COSTA W. S. *Resgate da humanização no ambiente de trabalho*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr – jun. 2002.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller 2010.

DARVEL . E; VERGARA. S. C. *Gestão com pessoas e subjetividades*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITÃO, S. Et al. *Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica*. 2006<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a07v40n5.pdf>> Acesso: 05 de Maio de 2019, as 13:20:20.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. *Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours*. Psicol. cienc. prof. vol.15 no.1-3 Brasília 1995.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

RUANO, Alessandra Martinewski, *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SINEK, Simon. *Como motiva pessoas e equipes a agir*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, et al. *Relacionamento interpessoal no contexto organizacional*. 2007<http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf>Acesso: 05 de Maio de 2019, as 11:25:23.

SILVERSTEIN, Barry. *Gerenciando Pessoas (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores)*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Senac, 2013.

