

A EMPRESA E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

VANESSA VIEGA KOHN¹

A aprendizagem é um processo que dura toda a vida e por meio do qual o sujeito, motivado frente a uma situação-problema, resolve-a atingindo sua meta e modifica-se de forma duradoura. Esta transformação permite transferir o aprendido para novas situações (ILDA SANTOS).

RESUMO: O objetivo desse artigo é investigar quais são as principais dificuldades e possibilidades de um agradável relacionamento interpessoal nas empresas. Nesse ambiente, buscamos aprofundar o significado das pessoas para as organizações, identificar as dificuldades de relacionamento e comunicação que existe entre os colaboradores no ambiente de trabalho e com isso apontar possibilidades de melhoria no relacionamento interpessoal. Com a Cultura organizacional bem estruturada e implantação de melhorias no relacionamento interpessoal possibilita o desenvolvimento dos indivíduos, autoconhecimento, educação, qualificação profissional, saúde e motivação. Os Gestores de Pessoas devem ter a consciência desse desafio cada vez mais presente nas organizações, pois a causa na maioria das vezes é as falhas na comunicação. A comunicação com qualidade traz benefícios às organizações, tais como: aumento de produtividade, motivação, trabalho em equipe, bom ambiente de trabalho, enfim muitos e bons benefícios.

Palavras-chave: Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Pessoas.

ABSTRACT: The aim of this article is to investigate what are the main difficulties and possibilities of a pleasant interpersonal relationship in the enterprises. In this environment, we seek to deepen the people meaning for the organizations, identify the relationships difficulties and communication that exist between the employees in the workplace and thereby pointing improvement possibilities in interpersonal in the relationships. The well structured organizational culture and improvements implementation in the interpersonal relationship enable the individuals development, selfknowledge, education, professional training, health and motivation. The people managers should be aware of this challenge increasingly present in organizations because the cause in the most cases is the miscommunication. Communication with quality brings benefits to the organizations, such as: productivity increasing, motivation, teamwork, good work environment, ultimately good and many benefits.

Key words: Interpersonal Relationship, Communication, People.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em outras épocas, o grande patrimônio das empresas era seus bens materiais, recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Atualmente o recurso humano se tornou o maior patrimônio das empresas. Dentro desse pensamento, podemos refletir com a visão de que as empresas precisam ter e manter um bom colaborador, pois é importante para a organização e ajuda a manter um ambiente de trabalho equilibrado e de qualidade. Ter e manter os colaboradores são de vital importância para a empresa, além disso, a necessidade de manter um ambiente de trabalho de qualidade é fundamental para permanência deste na organização.

¹ Auxiliar Comercial, Graduada em Administração, Acadêmica de Especialização em MBA Gestão de Pessoas. Endereço: Rua Arcibaldo Somenzi, 958. Bairro São Pelegrino, Getúlio Vargas-RS. Cep: 99900-000. vanessa_viega_kohn@yahoo.com.br

A convivência humana sempre foi algo difícil e desafiante. Pois pessoas trabalham e convivem com pessoas e portam-se como pessoas, reage às outras pessoas quando entram em contato com as mesmas das seguintes formas: comunicam-se, atraem-se, antipatizam, aproximam-se, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Estes fatores constituem o processo de interação humana (MOSCOVICI, 2008).

Santiago (2005) entende que em quaisquer grupos de pessoas (trabalho, família, faculdade, etc.), sempre vai haver a possibilidade de conflitos, porque as diferenças individuais levam às divergências e oposições. Entre a relação indivíduo e organização pode existir elementos que não se enquadram para o funcionamento do trabalho, conseqüentemente, possibilitará a criação de um ambiente desfavorável ao desempenho das atividades. Cada pessoa tem identidade própria que o caracterizam, mas é necessário que se defina seu grau de participação, tendo como base, os princípios, valores e as políticas da organização.

A comunicação é um processo com estratégias adotadas pelas organizações, dirigentes e das pessoas. A dimensão pessoal da comunicação é menos dependente de informações e bastante afetada por percepções individuais, emoções e relacionamentos interpessoais. A cultura consiste na forma de ser e de fazer a empresa, ou seja, sua personalidade coletiva, por sua vez constituída a partir do pensamento e ações em conjunto das pessoas, considerando a empresa como um todo, assim como o trabalho realizado nela, seu cargo na empresa, seu negócio, processos de comunicação, relacionamento interpessoal, entre outros aspectos (LÜCK 2002).

A comunicação não é somente por meio de palavras, mas também de gestos, expressões e tonalidade de voz, que nem sempre, coincidem com o que a mensagem pretende transmitir (SOUZA, RAMOS s/data).

O autor Bowditch (apud Falk, 1992) nos lembra de que a comunicação é essencial num processo interativo e didático (de pessoa para pessoa). É um processo transacional, no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre as suas experiências, sobre o que está acontecendo o seu redor, compartilham mutuamente esses significados e expectativas através de troca de símbolos. Há quatro funções básicas da comunicação interpessoal:

- Controle, buscando esclarecer as obrigações, estipular normas e estabelecer autoridade e responsabilidade.
- Informação, proporcionando a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções.

- Motivação, para estimular os outros e obter cooperação e compromisso com as metas e objetivos.
- Emoção, para expressar os sentimentos.

Pelo entendimento de Soares (2010) relacionar-se com vários públicos, indiretamente e diretamente, dentre esses, os funcionários, tidos um dos principais *stakeholders* internos, sobre eles é importante que a organização saiba quais são os seus interesses e, assim tenha condições de administrar o fator humano, encaminhando-o ao encontro dos objetivos empresariais. A empresa ao interagir com o meio ambiente configura-se como uma relação sistêmica, tendo como exigência a inserção em uma rede de relacionamento composta, pela empresa e pelos fornecedores, clientes, bancos, instituições de ensino, e os chamados *stakeholders*. O fenômeno de a empresa agir, em função da necessidade de interação com o meio ambiente, é caracterizado como “sistema aberto”.

2 O SIGNIFICADO DO MAIOR PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS: AS PESSOAS

A questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza. Fazem a diferença entre bem-estar e sofrimento e definem como a vida social é construída em seu dia a dia. Deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizações (LEITÃO, FORTUNATO, FREITA 2006).

Davis, Newstrom (2004) destacam que a organização humana atual não é a mesma de ontem, as pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham nas empresas para alcançarem seus objetivos. Mesmo as relações humanas existindo desde o início dos tempos, a arte e a ciência de se tentar lidar com elas em organizações são relativamente novas.

Em uma abordagem feita por Taylor, verifica-se que já existe uma preocupação a mais do que a simples produção em série e suas modificações. Taylor inicia seu convencimento de que a organização deve racionalizar o trabalho do operário juntamente com uma estruturação geral da empresa. Para melhorar a produção faltava, conscientizar os operários que, com um melhor desempenho, a gerência, com conhecimento das atividades diárias e uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho, atingiriam facilmente seus objetivos (SANTIAGO, 2005).

Também sobre isso Costa (2003), comenta que muitos autores são unânimes em reconhecer a enorme importância do assunto “relações interpessoais” tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativas à produtividade, qualidade de vida e efeito complexo. O desenvolvimento científico-tecnológico tem levado as organizações a buscar o lucro econômico-financeiro á custa da necessária valorização real do homem, dos indivíduos que nelas trabalham. Até mesmo as organizações cujo lucro visado é econômico-financeiro resvalam para isso. A cultura nessas instituições caracteriza-se por considerar as pessoas meros recursos que devem contribuir para alcance dos objetivos organizacionais.

As expressões emocionais podem resultar de sentimento de frustração por diversas causas. Mas no ambiente organizacional, muitas vezes podem ocorrer, através das dificuldades dos indivíduos em atingirem seus objetivos pessoais e profissionais. Entendendo de que maneira determinados conflitos interferem no ambiente organizacional, o líder ou gestor de equipe pode utilizar-se de ferramentas para sanar ou minimizar os conflitos existentes (SANTIAGO 2005).

Para Lélis, Carvalho (2004) com a globalização veio à internacionalização do Ensino superior, originando estratégias que atendem diferentes necessidades do mercado. Não podemos esquecer o papel da profissão como cidadão na sociedade, estendendo o aspecto social e de relacionamento interpessoal do profissional. Não basta ser um administrador profissional que resolve problemas, é necessário saber conviver, interagir com seus colegas de trabalho, com atitudes e comprometimento social, mostrando resultados com transparência e integração.

3 AS PRINCIPAIS DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL QUE EXISTE ENTRE OS COLABORADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Kuzaqui (2006), afirma que a comunicação é composta por alguns elementos como: o emissor e receptor. O objetivo da comunicação é produzir a aceitação, gerar consentimentos, fazer-se entender – nem sempre comunicamo-nos de maneira bem esclarecida. Para saber qual é o tipo de comunicação mais eficaz vai depender do tipo, do volume e da direção da comunicação para constituir o centro de excelência organizacional, usando a comunicação como vantagem competitiva. Acontece que as pessoas que estão na organização não têm um maior conhecimento sobre o assunto. Então não poderão definir fluxos, identificando qual será o mais eficiente e mais eficaz; então, a comunicação deixa ter seu processo correto e passa a ser uma desvantagem na organização.

Conforme Soares (2010), cada vez mais é imperativo o fator integração, caracterizado por um processo de troca de afazeres e saberes num determinado contexto, que se encaixam ao processo de comunicação das instituições. Pelo composto da comunicação, observa-se que nenhuma parte da comunicação pode atuar de forma isolada. Conectar as diferentes atividades da empresa contribuirá para a eficácia da comunicação nas organizações, trará sentido á comunicação integrada. Neste destaca-se a necessidade de integração dos processos da comunicação interna aos de recursos humanos. Para que a mensagem seja bem entendida, é necessário que o emissor, no caso da empresa, opte por uma linguagem simples e clara, e que alcance os níveis de funcionários, predispondo-os a fornecer *feedback*.

Moscovici (2008) nos diz que é complicado entender a complexidade da personalidade humana, principalmente em suas relações com os outros. Para ilustrar as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo, podemos usar a Janela de Johari:

- Eu aberto: é o comportamento constante em muitas atividades, conhecido por nós e por qualquer pessoa que nos observe.
- Eu cego: são nossas características de comportamento facilmente percebido pelos outros.
- Eu secreto: são as coisas sobre nós mesmos que conhecemos, mas escondemos dos outros.
- O desconhecido: coisas das quais não estamos conscientes e nem outros.

Para Veiga (2004), a Janela de Johari identificam com cada um de seus quadrantes, uma das áreas da personalidade do indivíduo, especialmente enquanto a mesma vive relações interpessoais. Assim como a reformulação empática, a janela de Johari é uma forma fundamental para executar e avaliar o *feedback* nos grupos. Ambas intensificam a concepção das necessidades interpessoais.

A comunicação integrada serve como um elo para enlaçar e estreitar as diversas nuance da dinâmica organizacional, buscando o alcance dos objetivos organizacionais, gerais e específicos, por meio da comunicação unificada. A comunicação não é a única forma para amenizar a interação entre as pessoas, mas é necessária para compreender, facilitar a troca de idéias, de expressões em relação a opiniões, desejos e sentimentos. A comunicação atua como se fosse uma “linha mestra”, condutora de fluxos dos processos diante das relações entre públicos com interesses distintos (SOARES 2010).

Na organização, a comunicação interpessoal tem sua importância quando lembramos o comportamento mesoorganizacional, ou seja, das pessoas que trabalham em grupos e equipes.

Um grupo consegue produzir mais quando está motivado e, para isso, a comunicação é essencial. A compreensão verbal está na capacidade da pessoa em entender e usar a linguagem escrita e falada. Na maioria das vezes, os gestores são envolvidos em seus problemas e não vêm os mais simples – como, por exemplo, as dúvidas do colaborador por falta de uma comunicação mais incisiva (KUAZAQUI 2006).

Conforme Silva (2009), as dimensões de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe não se agregam em apenas um componente, apesar de ambas estarem relacionadas com contato interpessoal. Os itens de relacionamento interpessoal referem-se a comportamentos mais ligados a aspectos de cordialidade e empatia com outras pessoas, assim como habilidades de escuta. Por fim, as competências de comunicação escrita, oral e raciocínio numérico aparecem mais nitidamente na análise de componentes principais.

Para Müller (2009), não importa em que situação e condições se manifestam os conflitos organizacionais o fato é que eles afetam o relacionamento interpessoal diretamente no que se refere aos colaboradores que fazem parte da organização e indiretamente o público externo a ela (clientes e usuários).

O relacionamento interpessoal saudável, às vezes não encontra guarida no âmbito organizacional, gerando conflitos e, portanto, “desumanizando” as organizações. A desconsideração dos valores humanos e da ética também são exemplos de realidades “desumanizadoras” (COSTA 2003).

Nascimento, Sayed (s/ data) nos dizem que os conflitos existem desde o começo da humanidade, fazem parte da evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, político, social e organizacional. Pode-se pensar em inúmeras formas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos, podem ser ignorados ou abafados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Para Ferreira (s/data) as organizações criam descrições de cargos, equipes especializadas, fronteiras jurisdicionais e relacionamento de poder, com a vontade de facilitar a comunicação. Mas fazendo isso, separam as pessoas e criam potencial para conflito. O conflito precisa ser percebido pelas pessoas envolvidas; a existência ou não de conflito é uma questão de percepção. Se ninguém notar sua existência, costuma-se estabelecer que ele não existe. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou a incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

No momento em que os colaboradores se acostumarem a trabalhar no fluxo da comunicação, será difícil reverter à situação. Para simplificar, a comunicação interpessoal nada mais é que a comunicação entre as pessoas que estão buscando um mesmo objetivo em um processo comportamental. São descobertas as variáveis internas de cada colaborador, as relações existentes entre os envolvidos, suas intenções e expectativas; daí surge às regras de jogo interpessoais. As relações eminentemente verticais. As variáveis internas de cada comunicador, as relações existentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas diante os colaboradores são uma forma de pensar em relações interpessoais (KUAZAQUI 2006).

Os conflitos para Nascimento, Sayed (s/ data) se originam entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: sexo, diferenças de idade, valores, crenças, falta de recursos materiais, financeiros, podendo ser divididos em dois tipos:

- Hierárquicos: coloca em aposta as relações com a autoridade existente. Acontece quando a pessoa é responsável por um grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Num caso assim, as dificuldades encontradas diariamente deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto á decisão a ser tomada.
- Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, da sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “intrigas pessoais” fazem com que as pessoas não entendam e, portanto não se falem. Esses conflitos aparecem a partir de pequenos detalhes ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que diminui muito a eficiência das relações.

4 AS POSSIBILIDADES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO EXPOSTOS PELOS COLABORADORES

Também sobre isso Kothe, (2007) nos diz que os colaboradores precisam adaptar-se as situações difíceis, ter relações equilibradas, buscar harmonia, respeito mútuo, mudar sua atitude mental e ter entendimento que diferenças existem, e, é preciso saber conviver e lidar com elas da melhor forma possível. Uma equipe é formada por pessoas e estes profissionais precisam estar unidos, pode-se dizer “de mãos dadas”, ter lealdade, transparência, concentrar seus interesses comuns e ter visão de que individualmente ninguém consegue desempenhar e atender plenamente suas funções e atribuições. A vida prática, diária e comum, impregnadas

de problemas, pode ser leve e agradável quando cada pessoa assume o compromisso de fazer a sua parte, e sendo assim, o resultado será uma mera questão de tempo.

Para a maioria dos funcionários é importante que a empresa invista em comunicação interna. Entende-se que é necessário que exista orçamento para todas as ações das empresas, sejam elas, para divulgação de produtos e serviços, aquisição de bens materiais, porém igualmente devem-se destinar recursos financeiros para os processos de melhoria na comunicação, como treinamentos, palestras e cursos (SOARES 2010).

Segundo Silva, Nunes, Araguão, Juchem (2008) o relacionamento interpessoal está diretamente ligado com a motivação que se caracteriza como uma ferramenta indispensável para as organizações, pois serve para diagnosticar o nível motivacional das pessoas, apresentando os fatores e aspectos que elas levam em consideração para estar ou não motivados, isto quer dizer que nem todas as pessoas estão dispostas a desempenhar as mesmas funções da mesma maneira, isso porque existem razões diversas que as motivam.

Para complementar, Kuazaqui (2006), diz que assim como a falta de comunicação leva o ser humano á desmotivação e á proliferação da comunicação informal, a organização tem que ser presente ao mercado para reformar cada vez mais a marca. No mundo competitivo dos negócios, o reconhecimento da comunicação empresarial é essencial para a sua estratégia. Também é comum a organização realizar a comunicação pela Intranet, a rede interna de comunicações. Ocorre que o volume de informações inserido nessa ferramenta é grande, que o funcionário acaba não a consultando, pois considera perda de tempo. Para comunicar internamente é necessário estabelecer critérios para as informações, ou seja, o que é urgente, importante, ou o que servirá apenas de conhecimento para os colaboradores.

Santiago (2005) nos fala que foi de grande contribuição para o entendimento sobre a liderança a Escala de Maslow, onde as necessidades que as pessoas são motivadas a satisfazer enquadram-se numa hierarquia, que inicia com as necessidades fisiológicas e de segurança e, acima destas, as da auto-realização e as do ego.

Leitão, Fortunato e Freitas (2006) noz falam que o trato dos relacionamentos interpessoais de maneira instrumental, como maneira de denominação sobre o trabalho, gera resultados limitados e perversos, ao bem-estar no trabalho e a produtividade. O que as empresas estão sugerindo, e também outras experiências empresariais, é que para ter aumento espontâneo da produtividade do trabalho é necessário elevar o nível de qualidade nos relacionamento entre todos que operam a empresa.

As relações ficam diferentes ao longo dos anos, mas o relacionamento interpessoal se mantem. Mesmo sendo base do convívio humano, claro que muitos ainda possuem

dificuldades em se relacionar uns com os outros, tanto nos relacionamentos interpessoais, social e profissional (tendo presente leitura em site Instituto Brasileiro de Coaching).

É cada vez mais importante a participação do líder na administração das emoções no ambiente de trabalho. Esta importância está ligada ao fato de que as pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem (FERREIRA s/data).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado tem por objetivo demonstrar através das teorias, o quanto é importante o papel do líder para administrar, o relacionamento interpessoal e a importância das pessoas para as organizações. Pretendo com esse artigo, fazer uma breve análise da importância da administração de conflitos e do relacionamento interpessoal dentro das organizações.

O relacionamento interpessoal é uma competência que está muito ligada à motivação e a competência do colaborador, e sendo assim se torna algo necessário às empresas para um bom ambiente de trabalho. A empresa consegue entender como que seu colaborador está se sentindo em relação às situações cotidianas, como que anda sua motivação, pois devemos nos lembrar de que nem todas as pessoas conseguem desempenhar suas funções da mesma maneira que outra pessoa.

Pretende-se também expor as possibilidades de melhoria no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho tais como as seguintes listadas:

- Gerar condições e situações para realizar e melhorar a comunicação e a aproximação em grupo;
- Permitir e incentivar que surjam as emoções, por meio da inclusão, conversa, afeto;
- Fazer com que o líder observe e consiga entender como está o relacionamento interpessoal dentro da sua empresa ou da sua equipe;
- Incentivar o autoconhecimento, autoestima, cooperação, trabalho em equipe e comunicação de cada colaborador;
- Incentivar o *feedback* e os *insights*;
- Busque descobrir e entender as metas pessoais e profissionais de cada colaborador;

- Exponha as expectativas para a equipe, com isso terá certeza de que a mensagem foi compreendida;
- Procurar usar os erros como forma de aprendizado. Sempre expor idéias e solicitar sugestões para que o mesmo erro não ocorra novamente;
- Dar *feedback* positivamente. Com isso demonstrará reconhecimento.
- Focar sempre o respeito;
- Fazer com que a gestão seja mais participativa e aberta a diálogos.

Para um bom relacionamento com as demais pessoas é necessário haver afetividade, respeito, compreensão de ambas as partes e também deve se levar em conta os valores e a base desses valores é a família.

Deve-se levar em conta que as relações interpessoais estão muito presentes no nosso dia a dia, seja na escola, no trabalho, na família. Independente do local o relacionamento interpessoal existe e deve ser um fator importante para busca de crescimento de todos os seres humanos. Com tantos problemas, stress e situações que surgem durante o trabalho costuma-se gerar atritos entre as pessoas e gera um afastamento entre os próprios colegas de trabalho que precisam tanto um do outro para dar sequência com que a empresa cresça.

REFERÊNCIAS

COSTA, Wellington Soares. **Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética**. São Paulo. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf>. Acesso em 30 de Agosto de 2013.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho** / tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FALK, Maria Lúcia Rodrigues. **A Competência Gerencial nos conflitos interpessoais**. Porto Alegre. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3186/000288569.pdf?...1>. Acesso em 30 de agosto de 2013.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. Disponível em http://www.w.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf Acesso em 10 de Junho de 2013.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

KOTHE, Mirtes Sílvia Zingler. **Gerenciando conflitos no ambiente de trabalho.** Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14145/000649908.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 de outubro de 2013.

LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a07v40n5.pdf>. Acesso em 10 de Junho de 2013.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti; CARVALHO, Vanderlei Duarte de. **Resignificação das relações de trabalho do administrador no cenário globalizado.** Disponível em <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/183.pdf>. Acesso em 07 de maio de 2013.

LÜCK, Heloísa. **A melhoria do desempenho da empresa, pela mudança de sua cultura.** Curitiba. Disponível em http://cedhap.com.br/publico/ar_a_melhoria_do_desempenho_da_empresa.pdf. Acesso em 30 de abril de 2013.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo** / Fela Moscovici. – 17ª Ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. **Administração de conflitos.** Disponível em http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf. Acesso em 01 de outubro de 2013.

ROBBINS, Stephen P. 1943-. **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTIAGO, Ciones Gomes. **A importância do líder para a administração de conflito no ambiente de trabalho.** Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/CIONE%20GOMES%20SANTIAGO.pdf>. Acesso em 01 de Outubro de 2013.

SILVA, Danielly Magalhães da; NUNES, Leandro de Azevedo; ARAGÃO, Nelma Araujo; JUCHEM, Dionise Magna. **A importância do relacionamento interpessoal no contexto organizacional.** Disponível em http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf. Acesso em 07 de maio de 2013.

SOARES, Wilma Leila Matos. **O uso de ferramentas de comunicação interna: estudo de caso Banpará.** Taubaté – SP. Disponível em http://www.bdt.unitau.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=544. Acesso em 07 de Maio de 2013.

SOUZA, Andreza Aparecida de; RAMOS, Paulo. **Relacionamento Interpessoal nas Organizações.** Santa Catarina. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-02.pdf>. Acesso em 07 de Maio de 2013.

VEIGA, Francisco Carlos da. **A autenticidade das relações interpessoais nas organizações.** Florianópolis. Disponível em

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87178/223321.pdf?sequence=1>.

Acesso em 28 de Maio de 2014.