

A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, liderança.

Vanessa Aparecida Lima Demetrio

Graduada em Administração de Empresas pela Unasp – Universidade Adventista de São Paulo

vanessa.adelima@gmail.com

Orientador coautor: Maria Terezinha Tomasia, Psicóloga e Professora do UNASP

Resumo

Nesse novo cenário corporativo, as organizações estão visualizando a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e na formação de líderes para promover a eficácia no trabalho.

A interação entre as pessoas no âmbito organizacional está sendo importante para o desenvolvimento e desempenho das pessoas nas organizações. Para isso os líderes estão sendo importantes nas organizações para um melhor trabalho em equipe com mais engajamento e todos em busca de um objetivo comum. Porém, a maneira das pessoas relacionarem-se pode ser a diferença para um melhor desenvolvimento das pessoas.

Um dos papéis dos líderes que pode ser importante, é deixar as pessoas instruídas para suas tarefas e as pessoas precisam ter um bom relacionamento interpessoal para ter a capacidade de desenvolver as tarefas de acordo com as estratégias da organização, pois o relacionamento entre as pessoas facilitam na execução do trabalho e traz bons resultados.

Foi feita uma pesquisa com 100 pessoas que trabalham no estado de São Paulo e foi analisado que o relacionamento interpessoal é um instrumento importante no ambiente de trabalho e na formação de líderes, trazendo eficácia no trabalho e satisfação no trabalho. E alguns fatores como ambiente de trabalho agradável, colegas honestos uns com os outros, espírito de cooperação entre os colegas e líderes competentes são importantes para o alcance de resultados esperados pela organização.

Palavras chaves: Liderança; relacionamento interpessoal e organização.

Abstrat

In this new business landscape, organizations are seeing the importance of interpersonal relationships in the workplace and in training leaders to promote effectiveness at work.

The interaction between people within organizational being important for the development and performance of people in organizations. For that leaders are important in organizations to better teamwork with more engagement and all seeking a common goal. However, the way people relate to can be the difference for a better development of the people.

One of the roles of leaders that may be important is to let people educated for their jobs and people need to have good interpersonal skills to be able to develop the tasks in accordance with the organization's strategies, because the relationship between people easier in execution of work and brings good results .

The interpersonal relationship is an important tool in the workplace and the training of leaders, bringing workplace effectiveness and job satisfaction. And some factors such as pleasant working environment, colleagues honest with each other, the spirit

of cooperation among peers and competent leaders are important to the achievement of expected results for the organization.

Keywords: Leadership; interpersonal and organization.

1 INTRODUÇÃO

As organizações fazem grandes investimentos em treinamentos e desenvolvimento das pessoas, mas nada fazem nas mudanças no ambiente de trabalho que pode ser um fator relevante para o aprendizado das pessoas e um relacionamento interpessoal com interações, confiança e resultados. (KURTZ, 2005)

O relacionamento interpessoal pode tornar o ambiente harmonioso e prazeroso para se trabalhar, facilitando as tarefas e a confiança dos colaboradores, permitindo um trabalho cooperativo e em equipe, com integração de esforços, implantando a sinergia. Costa (2004, p.17-21) apud Brondane (2010, p. 19) “aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização”.

Os chefes são peças-chaves para o desenvolvimento das pessoas, porém a criação de líderes nas organizações está sendo um papel importante para o desenvolvimento e comprometimento das equipes nos resultados. Esses líderes podem ser pessoas natas em lidar com pessoas e tem um bom relacionamento com as pessoas, entendem e influenciam e conquistam pessoas. Para que esses líderes desenvolvam um bom trabalho é necessário criar relacionamentos duradouros entre as pessoas e como base do relacionamento, a confiança. O relacionamento duradouro traz benefícios para a organização e quando a organização colabora, os resultados podem ser visto rapidamente.

Os líderes precisam criar um ambiente de calma, confiança, cooperação e compreensão mútua. A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, porque influi no clima organizacional que direta e/ou indiretamente, interfere no desenvolvimento das pessoas e na maneira das pessoas se relacionarem também.

A liderança é um processo de conduzir um grupo de pessoas em busca do mesmo objetivo. É a habilidade de motivar e influenciar pessoas para que contribuam voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.

Os líderes precisam engajar sua equipe nas metas organizacionais para que sejam bem sucedidos em suas atividades. “Nesse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham, torna-se um aspecto de primordial importância.” (CHIAVENATO, 2008, p. 440).

1.1 A importância do relacionamento interpessoal

As relações humanas têm sido estudadas como uma ciência – a ciência do comportamento humano, em seu relacionamento intra e interpessoal.

As relações interpessoais são acontecimentos que se verificam no lar, na escola, na empresa. (MINICUCCI, 2001, p. 25)

O relacionamento interpessoal envolve a formação do próprio “eu” e como lidamos com nossas emoções, o autoconhecimento de sentimentos e o processo de pensamento. “O relacionamento interpessoal ainda envolve a capacidade do ser humano de experimentar e discernir padrões, experimentar atrações do futuro e de sonhar e também de realizar potenciais”. (ZIEMNICZAK, 2011, p. 1)

Grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupos. As pessoas que tem mais habilidade em compreender, ajudar e apoiar são mais eficazes no relacionamento humano. “A experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais.” (MINICUCCI, 2001, p. 30-31)

O relacionamento interpessoal surge como fator essencial para o desenvolvimento e desempenho das pessoas, pois nas organizações há necessidade de influenciar pessoas, conquistar seguidores e aumentar a rede de relacionamento que é tão fundamental nos dias de hoje.

O relacionamento interpessoal tem superado os conhecimentos, técnicas e experiências acumuladas, o comportamento das pessoas está influenciando muito na contratação de novos colaboradores é imprescindível que as pessoas tenham essa capacidade e habilidade em relacionarem-se bem com os seus colegas de trabalho e clientes.

É muito importante que as organizações tenham um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de boas relações, que promovam a comunicação, qualidade e produtividade, pois o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento das pessoas, nas relações interpessoais e consequentemente nos resultados das empresas. (GERMANO e GIMENES, 2010)

Alguns fatores podem influenciar um relacionamento interpessoal são eles: iniciativa, competência, motivação, empatia e apoio.

Temos também outro fator que é a base dos relacionamentos e é importante nos relacionamentos interpessoais e de grande valia, a confiança entre as pessoas. Essa confiança vem dos gerentes e líderes e faz diferença no âmbito organizacional. A confiança nas redes de relacionamentos transformam positivamente o ambiente de trabalho das pessoas e a ausência dela, causam perdas. “A confiança, ou a falta dela, é a raiz do sucesso ou fracasso, nas relações e dos resultados finais dos negócios.” (STEPHEN COVEY apud HASTINGS E POTTER 2005, p. 130-131)

A confiança favorece a consolidação dos relacionamentos intra-organizacional quando tem segurança nas relações sociais. Fortalece a cooperação, a capacidade de ação e auxilia a mobilização das equipes para ações integradas e cooperativas. (FISCHER, MAZZON, NOVELLI, 2006)

A comunicação, competência, conhecimentos, cooperação e liderança, são importantes podem impulsionar relacionamentos. Quando na organização e entre as equipes tem um bom relacionamento, pode melhorar os resultados das empresas, o ambiente de trabalho, facilita o crescimento pessoal e profissional nas organizações, pode aumentar a motivação da equipe, cria laços de amizade e o respeito entre os membros. Um ambiente de confiança possibilita a troca constantes de feedbacks, trazendo crescimento e transparência nos relacionamentos.

O relacionamento interpessoal interfere diretamente na qualidade de vida e no ambiente de trabalho, podendo influir no comportamento humano, nas relações e nos resultados da empresa. O ser humano age de acordo com o ambiente. O clima organizacional e os relacionamentos influenciam no comportamento do colaborador, são fatores que motivam e determinam a criação de um ambiente agradável. A

maneira das pessoas se relacionar é um fator determinante para garantir o convívio coletivo e a saúde das equipes e enriquece o grupo.

Uma pesquisa feita recentemente pelo site Administradores com a seguinte pergunta “O dinheiro é mais importante para ser feliz no trabalho?” em síntese o que a pesquisa revelou: “é ganhar dinheiro, relacionar-se com pessoas, ter desafios, trabalhar em equipe. É contar com relações seguras e confiáveis entre colegas, ser reconhecido, sentir-se motivado, satisfeito, competente e alegre na empresa, entre outros sentimentos.” E o que deixam as pessoas infelizes são ambiente tenso, colegas fingidos e líderes inadequados, entre outros fatores. (REDAÇÃO, Administradores.com, 2013, internet)

Percebemos que além do dinheiro relacionar-se com pessoas, trabalhar em equipe é algo extremamente importante e poder contar com pessoas seguras e confiáveis também é relevante.

1.2 Liderança

Há muito tempo se fala em liderança baseada em relações e valores. Empresas no mundo inteiro estão mudando suas atitudes no que se refere a liderança, pessoas e relacionamentos. “O maior indicador de saúde ou doença organizacional, está na liderança ou em sua ausência”. (HUNTER, 2006, p. 11)

A liderança é um fenômeno típico que ocorre nas organizações através de pessoas com habilidades natas ou até mesmo adquiridas em suas experiências pessoal ou profissional em lidar com pessoas, e vem ganhando força nas organizações, pois as organizações precisam de líderes e seguidores confiáveis e satisfeitos com a organização.

Os líderes precisam demonstrar interesse pelos outros, empatia, entusiasmo no que faz, e ter um bom relacionamento interpessoal para poder influenciar as pessoas e delegar responsabilidades. O líder primeiramente necessita servir e dar a direção para sua equipe.

Segundo DOURADO et.al. (2008, p. 1), afirmam que “podemos definir liderança como influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”. Para ter bons líderes, as organizações precisam desenvolver seus liderados para que possam ter as habilidades e competências necessárias para conseguir trabalhar em equipe e ter desempenhos satisfatórios.

As características e habilidades de um líder são determinadas pela situação em que deve agir, então podemos dizer que a situação é que faz o líder. Existem vários tipos de líderes devido aos tipos de organizações que ele se reporta, porém independente de como é sua organização, um líder deve ter facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em grupos. (ARAÚJO; J. M. C, 2011)

Segundo (MINICUCCI, 2001, p. 169) diz que “em qualquer situação que se tenha o líder mais eficaz é aquele que melhor satisfaz as necessidades de seus seguidores”. É importante ressaltar que a empresa deve sempre se basear nas diferenças individuais das pessoas para poder obter um ambiente satisfatório e ter pessoas mais motivadas.

É necessário que o líder conheça seus liderados e tenha facilidade de relacionar, acrescentando a empatia, cooperação e ajuda, pois a “liderança é a influência

interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta.” (MINICUCCI, 2001, p. 170)

O líder e sua influência sobre as pessoas afeta diretamente o comportamento dos indivíduos e de grupos, por isso é imprescindível à facilidade e habilidade de se relacionar e interagir com as pessoas.

Os grupos e indivíduos mudam e é necessário que o líder tenha flexibilidade a cada mudança, o líder depende da situação que o envolve e das mudanças que ocorrem em sua equipe, por isso, “a eficácia de um líder depende de sua sensibilidade e gestão situacional, bem como de sua flexibilidade de estilo.” (MINICUCCI, 2001, p. 172)

Os líderes devem se preocupar com seus liderados e ao mesmo tempo com as tarefas a ser entregue, necessitam de jogo de cintura para tratar de todos os assuntos pertinentes ao alcance dos resultados.

As características de um líder são sua energia e tenacidade em enfrentar desafios, confiança em suas habilidades, criatividade, conhecimento do negócio onde atua, facilidade em identificar comportamentos e interpretar as informações que recebe continuamente, flexibilidade para mudar com facilidade e principalmente ética, integridade e honestidade (DOURADO et. al. 2008).

“Pode-se perceber que todas as etapas para se chegar à boa liderança - a vontade, o amor, o serviço e o sacrifício e a autoridade – estão ligadas ao relacionamento interpessoal.” (ARAUJO, R. R. S, p. 4)

Observar-se que o desenvolvimento de algumas habilidades são importantes para o desempenho dos líderes, pois o seu sucesso pode depender de sua maneira de se relacionar, e os líderes precisam entender de pessoas e com a ajuda da organização atender as necessidades delas.

“Saber liderar é, portanto, ter um bom relacionamento com quem está mais próximo da fonte de lucros – os liderados” – para fazê-los cumprir as metas da empresa (ARAUJO, R. R. S, p. 4) e (HUNTER, 2004, p. 34) diz que liderança é “executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”.

Os líderes precisam ter compaixão e se importar com o outro e ajudá-los com ações que lhe tornará melhor a vida ou colocará seu liderado numa nova direção.

Esses líderes devem estar conscientes das necessidades dos sonhos e habilidades das pessoas, isso antes para poderem ajudá-las a alcançar algo, e ter tempo necessário para dar atenção às pessoas. Os líderes eficazes são aqueles que agem espontaneamente, importando-se com as pessoas e apoiando em suas decisões e assumindo riscos que possa ocorrer.

“A liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência. (...) E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos clamados de líderes.” (HUNTER, 2004, p. 70)

Os líderes para terem bons resultados precisam ter comprometimento com o crescimento das pessoas, ouvir com intenção de compreender, ter consciência das

situações ajudando a discernir a maneira de como colocar as pessoas em primeiro lugar, ter empatia, compreender as pessoas, os sentimentos e as motivações delas, ter espírito de ajuda e compaixão e engajar as pessoas na equipe em busca de um objetivo comum.

“A integridade e a confiança são os bens estimados de um líder e devem ser guardados a todo custo. É difícil edificar uma organização de forma bem sucedida sem a integridade. As pessoas tem mais vontade de seguir alguém em que eles possam confiar” (ROBERT COOPER, 2001 apud HASTINGS e POTTER, 2005, p. 132) Quando as pessoas não confiam umas nas outras é difícil para a organização ter sucesso e para as pessoas que trabalham nela, pois as pessoas não se sentem motivadas e satisfeitas, isso pode gerar improdutividade e acaba prejudicando os resultados das empresas.

2 METODOLOGIA

O processo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa de campo foi embasado num conjunto de leituras feitas nos artigos, livros e sites que foram utilizados no desenvolvimento do artigo científico.

O questionário foi desenvolvido com perguntas diretas relacionadas ao relacionamento interpessoal como instrumento de eficácia no ambiente de trabalho para um melhor desempenho e satisfação no ambiente de trabalho, focando a liderança como um papel importante para os resultados da organização.

O instrumento de pesquisa foi aplicado individualmente para 100 pessoas, no ano letivo de 2013. O público alvo foram profissionais, homens e mulheres, que estão atualmente no mercado de trabalho, com idade entre 20 a 45 anos. A pesquisa foi desenvolvida aleatoriamente em diversos locais e ambientes de trabalhos diversificados, no Estado de São Paulo.

Os dados foram coletados por meio de um questionário quantitativo formado por duas partes: a primeira – identificação – para registrar as características dos profissionais, quanto à idade, sexo, escolaridade. A segunda - avaliação do instrumento de pesquisa – um questionário para validação do estudo bibliográfico.

3 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram distribuídos conforme os gráficos abaixo:

Ao analisar a pesquisa verifiquei que mais de 60% das pessoas concordam que confiar no superior imediato é importante para as pessoas sentirem-se satisfeitas e motivadas para a realização de suas tarefas, pois a confiança é algo de grande relevância para criar relacionamentos, Stephen Covey apud Hastings e Potter (2005, p. 130-131) diz que “a confiança é a conta bancária emocional entre duas pessoas. Ela permite que duas partes tenham um acordo de desempenho nos quais ambas sejam vencedoras”. Outro fator muito importante e mais de 70% das pessoas concordaram totalmente é que o líder precisa saber compreender as pessoas, pois facilita no dia a dia deixando-as mais satisfeitas e contentes. Os líderes que facilitam o acesso para a equipe adquirir informações e resolução de problemas que possa surgir no decorrer do processo do trabalho também é de grande valia para o desenvolvimento das atividades. Mais de 50% concordou totalmente, talvez seja pelo fato de o líder ter a necessidade de ter a habilidade de inspirar confiança e dar apoio as pessoas.

Quando o líder dá apoio aos seus liderados também é relevante para a equipe se sentir mais feliz em executar as tarefas.

Mais de 70% das pessoas concordaram totalmente que é importante o líder ouvir sempre sua equipe e deixa-lo a vontade para expor suas ideias e sugestões e até mesmo deixa-lo a vontade pra discordar das decisões tomadas por ele, isso pode facilitar a interação entre a equipe e contribuir para que as pessoas sintem que fazem parte da equipe e também são corresponsável pelos resultados, dessa forma pode deixar as pessoas mais satisfeitas e produtivas e dispostas a empenharem-se mais na busca dos resultados. 60% das pessoas concordam totalmente que é muito importante que o líder de feedbacks, sejam esses positivos ou negativos para sua equipe isso, pode aumentar a satisfação e comprometimento das pessoas com a empresa.

Quando os líderes deixam claro para as pessoas dos objetivos a serem alcançados, as pessoas se sentem mais confiantes e motivados no desenvolvimento das tarefas, percebe-se na pesquisa que isso é de suma importância.

Líderes que sabem pra onde vão e onde querem chegar, facilita no desempenho das atividades e todos caminham em busca de um único objetivo.

Quando o líder se relaciona facilmente com todos ao seu redor, pode passar confiança para as pessoas, porém não é só isso que faz com que as pessoas confiem é necessário os líderes terem credibilidade com as pessoas, pois às vezes as pessoas passam um tipo de imagem que não é para algumas pessoas, porém só na convivência que conseguimos saber.

Observamos nessa pesquisa que mais de 50% concordaram que é de extrema importância que o líder saiba interagir com sua equipe e tenha uma relação de trabalho tranquila com seus liderados, pois se sente mais contente, satisfeitos e a vontade para cumprir com as tarefas.

Foi observado que mais de 70% das pessoas concordam totalmente que o ambiente de trabalho é de extrema importância para melhorar o desempenho no trabalho, e quando o líder ajuda a obter um ambiente agradável, colabora para o desempenho do grupo também.

Também é de extrema importância quando na equipe tem colegas que dão apoio e comunicam-se bem uns com os outros e são honestos, aumenta a satisfação e produtividade das pessoas, consequentemente facilita o trabalho e aumenta os resultados da equipe.

Mais de 60% concordam totalmente que quando a equipe é pré-disposta para a implantação das decisões tomadas, aumenta os resultados da equipe e também quando a equipe compartilha as responsabilidades e execução das tarefas pode deixar as pessoas mais satisfeitas e comprometidas com o trabalho.

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o estudo e pesquisas feitas percebermos que o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento das pessoas, pois as pessoas que se comunicam bem são pessoas que conseguem lidar facilmente com outras pessoas.

Percebemos que os líderes devem ser ouvintes da sua equipe para que os resultados sejam satisfatórios. É necessário que o líder seja aberto para negociações e tenha

facilidade em acatar as ideias de seus liderados. Outro ponto importante para o líder é conseguir se relacionar bem com sua equipe e conseguir também atender as necessidades das pessoas e reconhecer o trabalho das pessoas e dar feedbacks, sejam esses positivos ou negativos, fazem as pessoas se sentirem comprometidas e satisfeitas.

O líder também precisa passar confiança, ser compreensível, dar apoio e ser acessível para que facilite o trabalho da equipe. Interagir sempre com a equipe e deixar claro os objetivos a serem alcançados. As pessoas precisam de direção e saber que seu trabalho é importante para a realização dos resultados da organização. É importante a organização cooperar com os líderes para criar um ambiente e clima positivo e agradável para as pessoas se sentirem bem, pois o ambiente de trabalho pode determinar a maneira que as pessoas se relacionam e também pode ser determinante para a qualidade de vida no trabalho e na saúde das pessoas, pois as pessoas precisam ter colegas de trabalhos que passam confiança, sejam honestos e leais para as pessoas se sentirem felizes e satisfeitas. As pessoas necessitam de apoio e ajuda dos colegas de trabalho que compartilham as responsabilidades que possam surgir no decorrer das atividades.

Considero que o ambiente de trabalho interfere no comportamento das pessoas, pois as pessoas agem de acordo com as circunstâncias, se as pessoas se sentem seguras e confiam em alguém que apoiam ou discordam de suas ideias e elas podem se sentir mais contentes, comprometidas e satisfeitas em realizar suas tarefas, para isso é necessário a organização cooperar para criar um ambiente agradável e que tenham líderes competentes para que os relacionamentos sejam adequados e tragam os resultados esperados para a organização.

Segundo Chiavenato (2004) e Robbins (2002) apud Crispim e Fragnani (2010) a gerência, por intermediar as relações de trabalho entre os objetivos fixados pela direção e os meios utilizados pela equipe operacional, atua como mediadora, assumindo o papel de direcionar, conjugar esforços, motivar, avaliar, comunicar, liderar o grupo de pessoas responsáveis e dependentes do resultado, sendo assim, é por intermédio destas pessoas que decorre o sucesso da organização. Foi nesta mesma linha de pensamento que a pesquisa de campo apontou, ou seja, mostrou a importância dada pelas pessoas ao bom relacionamento com gestores e colegas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, N. A.; JUCHEM, D. M; NUNES, L. A.; SILVA, D. M. A importância do Relacionamento Interpessoal no contexto organizacional. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 5 a 7 de dezembro 2008.

ARAÚJO; J. M. C. Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais. Dissertação (Mestrado). Associação de Politécnicos do Norte, Porto, Dezembro de 2011, 121 p.

ARAÚJO, R. R. S. O significado da competência interpessoal no trabalho. Departamento de Letras. PUC-RIO.

BRONDANI, J. P. Relacionamento interpessoal e o trabalho e equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. Porto Alegre, 2010, 38 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas, 3ª edição, 2008, editora Elsevier, Rio de Janeiro, 579 p.

CRISPIM, A. L; FRAGNANI E.C.S.F. A Importância da Competência Interpessoal para a Atuação do Gerente no Contexto Organizacional. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Curso de Psicologia, Criciúma, 2010.

DOURADO, A. P.; HENRIQUE, P.; LOPES, A. O.; MOURA, E. V.; SANCHES, F. B.; TAMAE, R. Y. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. Revista científica eletrônica de administração, Garça - SP, Periódico semanal, p. 1-8, Ano VIII, Número 14, Junho de 2008.

FISCHER, R. M; MAZZON, J.A.; NOVELLI, J.G.N. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v.41,n.4, p.442-452, out/nov/dez. 2006.

GERMANO, P.; GIMENES, H.C. Relacionamento Interpessoal e seus Aspectos Motivacionais. UNIP - Campus Magalhães Teixeira – Campinas, São Paulo, 2010.

HASTINGS, W.; POTTER, R. Confie em mim - Desenvolvendo um estilo e liderança que os outros seguirão; 2005, editora Motivar, 197 p.

HUNTER, J. C. O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, editora Sextante, 2004, 144 p.

HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo; 6ª edição, 2006, editora Sextante, 136 p.

KURTZ; R. G. M. Relacionamentos Interpessoais e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão: O Caso FEMAQ. Dissertação (Mestrado). Vol. 39, nº. 4, PUC -Rio, Rio de Janeiro 2005, 121 p.

MINICUCCI; A. Relações humanas – Psicologia das relações interpessoais; 6ª edição, 2001, editora Atlas, São Paulo, 240 p.

Redação, Administradores.com.br. O dinheiro é o mais importante para ser feliz no trabalho? Disponível em

<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/o-dinheiro-e-o-mais-importante-para-ser-feliz-no-trabalho/80471/>. Acesso em: 02/10/2013

ZIEMNICZAK, A. P. M. Ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Disponível em

<http://pt.scribd.com/doc/50783778/Ambiente-de-trabalho-e-as-relacoes-interpessoais>. Publicado por Mari Moreno em 15/03/2011. Acesso em: 03/11/2012