



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

ALEXANDRE DA SILVA CHICONELLO

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Assis

2014

ALEXANDRE DA SILVA CHICONELLO

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação.

Orientadora: M^a Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Área da Concentração: Ciências Gerenciais

Assis

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

CHICONELLO, Alexandre da Silva.

Relações Interpessoais no Ambiente Organizacional / Alexandre da Silva
Chiconello. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

41 p.

Orientadora: M^a Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de
Assis – IMESA.

1. Teoria. 2. Aplicabilidade.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ALEXANDRE DA SILVA CHICONELLO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientadora: M^a Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Analisador (a): Dra Elizete Mello da Silva.

Assis

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Sônia, ao meu falecido pai José Carlos, e minha irmã Aline e a minha futura esposa Carolina, por todo apoio, compreensão e confiança transmitida, tornando assim possível a conclusão deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder conhecimento para elaboração e desenvolvimento do tema discutido, a minha família que se mobilizou ao máximo para oferecer um suporte para fazer com que eu me sentisse plenamente capacitado, a minha orientadora M^a Maria Beatriz que ao longo de um ano ofereceu um suporte fantástico de sabedoria, tranquilidade e compreensão, aos meus amigos, em especial Leonardo Villas Boas e a minha namorada Carolina Mantuani que sempre me transmitiu amor, carinho, apoio e sabedoria.

"Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá.

Ayrton Senna.

RESUMO

Este presente trabalho versará sobre as diversas formas de relacionamentos interpessoais que ao longo do tempo ganharam importância dentro das organizações, sendo elas na esfera pública ou privada, realizando o levantamento de conceitos, métodos e fatores históricos sobre o termo relacionamento humano.

Com o intento de mostrar de forma clara os diversos tipos de relacionamentos que uma determinada organização possui, fatores como ética, respeito, humanização, comunicação, inveja e falsidade serão explorados, visto que, as causas de um desequilíbrio entre relacionamentos é gerado pelos fatores citados acima.

Discorreremos sobre o relacionamento interpessoal com o objetivo de criar um método de aplicação, onde o equilíbrio e a harmonia serão a chave para o sucesso e crescimento da organização, desenvolvendo e abordando a aplicabilidade de uma base para a organização, a fim de tornar o ambiente de trabalho altamente prazeroso, maximizando os processos e melhorando os resultados.

Palavra-chave: Relacionamento Interpessoal; aplicabilidade.

ABSTRACT

This present paper will focus about the various ways of interpersonal relationship which across the time, gets a great significance inside the organizations, these being on public or private spheres, conducting a survey of concepts, methods, and historical factors on the term of human relationship.

In order to show clearly the different amount of relationships that a single organization has, factors such as ethics, respect, humanization, communication, jealousy and deceit will be explored, seen that the cause of an imbalance between relationships is raised by the factors mentioned above.

We will discuss the interpersonal relationship which the goal is to create an application method, where balance and harmony are the key to the success and growth of the organization, developing and addressing the applicability of a basis to the organization, in order to make the working environment highly pleasant, maximizing the processes and improving the results.

Keyword: Interpersonal Relationship; applicability.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.	11
2. FATORES HISTÓRICOS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE INDIVÍDUOS.	12
3. O RELACIONAMENTO ENTRE INDIVÍDUOS.	14
4. FATORES CONFLITANTES NOS PROCESSOS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.	18
4.1 RESPEITO	18
4.2 ÉTICA.....	18
4.3 INVEJA.....	19
4.4 FALSIDADE	20
4.5 HUMANIZAÇÃO	20
5. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.	22
5.1 COMUNICAÇÃO EM COMÉRCIO DE PEQUENO PORTE E INFORMAIS.	25
5.2 COMUNICAÇÃO EM COMÉRCIO DE MÉDIO E GRANDE PORTE	26
5.3 A COMUNICAÇÃO COMO MÉTODO DE TRABALHO	27
6. PESQUISA DE CAMPO.	29
6.1 TABULAÇÃO PESQUISA COM COLABORADORES.	32
6.2 TABULAÇÃO PESQUISA COM CONSUMIDORES	33
6.3 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	33
7. BASE PARA APLICAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES.	35

7.1 BASE PARA APLICAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES INFORMAIS.....	36
7.2 BASE PARA APLICAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	37
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO.

Em um ambiente organizacional, a possibilidade de crises e variações de mercado e negócios pode ser frequente, assim como a disputa por espaço e oportunidades.

As empresas e os indivíduos que nela desempenham suas atividades podem vivenciar diversos tipos de conflitos, que são resultado de relações interpessoais.

Fatores históricos como política, religião e culturas regionais juntamente com variações na forma com que o mundo propôs para as empresas obterem seus recursos e atingirem suas metas causaram diversas mudanças no perfil das pessoas. Deixando no esquecimento características como o respeito e a harmonia entre os indivíduos.

O processo de comunicação tornou-se um desafio diário para as organizações, métodos e formas de transmitir os objetivos para as demais áreas de atuação estão cada vez mais complexos. A simplicidade para a comunicação com maior transparência está incluída na execução e aplicação da base do relacionamento interpessoal.

Do conceito a prática, o levantamento de informações e fatos verídicos fortalece a necessidade de melhorias do ambiente de trabalho, sendo com colaboradores/chefes e consumidores/colaboradores.

Este trabalho analisa as relações interpessoais, discutindo suas origens e traçando um diagnóstico para casos que são apresentados como exemplos. Pesquisa de campo com os indivíduos diretamente envolvidos com a temática apresentada serve como base para a criação de um método eficaz nas relações interpessoais no ambiente organizacional.

Essa análise tem o objetivo de trazer melhorias para o cotidiano das atividades desenvolvidas nas empresas apresentando a elas um método de aplicação voltado para as relações interpessoais e tendo como consequência a melhoria no convívio dos indivíduos nelas inserido.

2. FATORES HISTÓRICOS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE INDIVÍDUOS.

Por volta dos anos de 1950 a 1980 de uma forma geral as pessoas mantinham relações mais intimistas, os atos de confiança eram mais presentes e verdadeiros. Os ensinamentos sobre um bom comportamento e honra, passados por pais e avós eram considerados leis. Os Relacionamentos nas Organizações não eram discutidos, pois os colaboradores não eram vistos como parte importante de uma empresa, sendo relacionados ao seu desenvolvimento.

A população mantinha uma tradição de servir ao próximo; logo os relacionamentos eram baseados em conjuntos de harmonia entre as pessoas, sendo assim era considerado o sucesso em conjunto, respeitando o interesse de cada um.

A ideia era de que “para que eu possa crescer” o meu fornecedor /parceiro/colaborador e até mesmo concorrente também deveria crescer, fortificava os vínculos entre os seres humanos. Os sentimentos e os laços criados envolviam também as organizações, atingindo os interesses pessoais dos envolvidos.

A partir do final do século XX, o mundo, como um todo, passou a sofrer mudanças significativas. Essas mudanças aceleraram o ritmo de vida das pessoas e atingiram as organizações, gerando um impacto nos processos diários das empresas. Muitas corporações não souberam lidar com as alterações e foram dissolvidas.

Para as organizações que souberam lidar com as mudanças, podemos destacar fatores positivos como melhora no ritmo de trabalho, diminuição da baixa da produtividade, satisfação dos colaboradores, crescimento interno e externo, competitividade positiva, entre outros. Estes fatores gerados são redistribuídos em grupos de ação nas organizações.

Diante de todo este processo de mudança, o bom relacionamento praticado anteriormente, começa a perder força, devido à busca frenética por status e ambição. É claro que algumas empresas fogem a regra, mas a grande parcela das corporações enfrenta problemas de relacionamentos interpessoais, internos e externos. A disputa acirrada por admissões, promoções, gratificações e

reconhecimento, fez com que o ser humano deixasse de tomar atitudes relacionadas à ética e ao profissionalismo. Esta forma de agir e pensar criou uma imagem negativa para a sociedade, onde o status passou a ter mais importância que o caráter do indivíduo.

Partindo desse princípio negativo de relacionamento, cria-se novamente a necessidade de inovação para as formas de relacionamento, sendo o resgate de valores primordiais como o bom senso, a ética, a dignidade, o respeito.

3. O RELACIONAMENTO ENTRE INDIVÍDUOS

Do latim, relacionamento refere-se do ato de relacionar ou de se relacionar, ou seja, relacionamento pessoal é o ato de se relacionar com alguém, sendo pessoa próxima ou não.

Barbara Virginia (1996, p.82) afirma:

“Relacionamento Interpessoal é a forma como nos relacionamos com o mundo. Isso equivale às nossas relações com as pessoas e até conosco. Embora seja tarefa difícil conseguir travar um bom relacionamento com todas as pessoas, é possível manter um nível de cordialidade que garanta bom fluxo nas relações. A palavra é equilíbrio”.

Equilibrar-se seria a chave para um sucesso em médio prazo para os colaboradores que buscam nas organizações a obtenção dos seus objetivos pessoais. O perfil de cada indivíduo deve ser respeitado e os direitos e deveres devem prevalecer não sobrepondo os direitos e deveres do próximo.

Carvalho (2009) ressalta que como ponto de partida o desafio do autoconhecimento e do autodesenvolvimento deve oferecer ferramentas para uma autoanálise, que inclui estímulos motivacionais. O cultivo de sentimento como bondade, felicidade e autoestima são fatores contribuintes para o processo de um bom relacionamento interpessoal. Manter de forma saudável o convívio com as pessoas próximas proporciona uma sensação de bem estar, promovendo o equilíbrio entre o corpo e mente. Assim os reflexos produzidos causam impactos positivos onde o indivíduo desenvolve suas atividades profissionais, podendo atingir os que vivenciam a mesma realidade.

Queiroz (2008, p75) sintetiza que:

A competência relacionamento interpessoal trata da capacidade do indivíduo de entender e responder adequadamente ao comportamento do outro. Daniel Goleman sinaliza dois itens que favorecem a expressão desta competência: empatia e capacidade de lidar com relacionamentos. Ela requer muitas atitudes em estado desenvolvido, dentre elas: empatia e sensibilidade.

A habilidade de se colocar no lugar do próximo é uma virtude que deve ser trabalhada nas pessoas. A razão disso se deve ao fato que vivemos em sociedade e

que as nossas necessidades, para serem satisfeitas, podem depender da ação de outras pessoas, que também são expostas a dificuldades e conflitos. Respeitar o limite e o tempo de cada indivíduo é o meio para se atingir o convívio harmônico entre as partes.

Para entendermos os relacionamentos presentes em uma empresa, devemos compreender as origens dessa organização. O homem ao longo dos anos teve que se adaptar às mudanças no ritmo de trabalho e dos métodos das organizações. O número de pessoas que não respeitam as relações que vivenciam no ambiente de trabalho aumentou no mesmo ritmo que os processos de crescimento das empresas. Logo o convívio social começou a se limitar e a desconfiança entre os indivíduos aumentou, causando dificuldades em seus relacionamentos internos e externos.

O ser humano é eminentemente social, ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, as partes se envolvem, uma influenciando as atitudes que a outra irá tomar. Devido às limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando grupos, que juntos compõem uma sociedade, cooperativa, ou organização, sendo assim, as possibilidades de atingir seus objetos serão mais prováveis.

Para Chiavenato (1993, p. 20) “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.”

Não podemos imaginar uma organização sem pessoas, esta concepção é o que nos leva a analisar o processo interpessoal nos relacionamentos. Esta análise tem como objetivo minimizar a desarmonia da corporação como um todo.

Todo indivíduo é formado por personalidade distinta de seus semelhantes. Princípios, crenças, educação, informação e formação são fatores que formam uma ideologia que, por sua vez é colocada à prova diante de um colega de trabalho ou de cliente em potencial. Controlar esta ideologia e agir de forma compreensiva com o próximo, respeitar a forma de pensar de cada indivíduo é o passo principal para o crescimento individual e em grupo, podendo gerar um relacionamento saudável na organização.

Hasselmann (2004, p. 01) descreve:

Sempre gosto de lembrar que falar do ser humano é algo complexo e subjetivo, porque são essencialmente diferentes uns dos outros. Estas diferenças são resultado de uma enorme rede interna de situações que os seres humanos desenvolvem ao longo de seu crescimento, sendo constantemente influenciado pelas escolas, amigos, famílias, vizinhos, política e religião. A mistura destes aspectos com elementos genéricos e hereditários são responsáveis pela definição de como as pessoas serão, mostrando e separando o perfil de cada indivíduo. Dai a grande importância de buscarmos nosso auto-conhecimento e procurarmos conhecer o ser humano por um todo.

O consultor Hasselmann (1998) reforça os fatores citados anteriormente, onde o indivíduo é indiferente a ele mesmo, e que a explicação para estas indiferenças está associada a aspectos ligados direta e indiretamente a ele. Sendo que os fatores de mudança que o mundo vem sofrendo estão constantemente interferindo no seu ritmo de vida, levando-o a tomar atitudes contrárias a seus princípios, um exemplo é a omissão de fatos ocorridos no ambiente da empresa por receio de ser demitido ou punido, muitas vezes se prejudicando.

Como colaborador o ser humano é colocado a prova de dois modos:

- O primeiro; ele não escolhe os chefes, colaboradores, e diretores que irá conviver.
- O segundo; é que ele deverá se relacionar de forma favorável com as pessoas ao seu redor para alcançarem os objetivos da empresa.

Sendo assim, as atitudes e o convívio do colaborador devem levar ao respeito e a ética, criando assim um laço de confiança. O fato de um colaborador não ter um chefe com princípios éticos não o obriga a agir da mesma forma, podendo manter seus valores, podendo atingir mudanças nesse ambiente.

Qualquer que seja a meta (obtenção de lucro, educação, religião, saúde), as organizações caracterizam-se por um comportamento voltado para determinado objetivo ou meta. Neste sentido, a ação conjunta de indivíduos busca atingir esses objetivos. Análises e teorias juntam-se ao longo de diversos anos de pesquisas, pesquisadores renomados na área, estão em constante processo de trabalho, a fim de encontrar um meio que possa servir como base para a implantação de um modelo de relacionamento interpessoal eficaz.

Segundo Antunes (2003, pg 34)

(...) relações interpessoais é o conjunto de procedimentos que facilitando a compreensão e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas. Diante disto o indivíduo que souber se adequar a estes desafios de convívio em grupo, haverá de ter muitas chances de conquistar reconhecimento, seja por parte dos seus colegas de trabalho, ou por parte dos seus chefes, podendo tornar-se um líder e referência aos demais.

Em tempos onde a tecnologia avança de forma espantosa, os relacionamentos interpessoais estão cada vez mais escassos. Estamos sofrendo a escassez do contato humano, a dificuldade de ser paciente para com outros indivíduos é um dos fatores que grande parte das pessoas se depara, para reverter este quadro se deve criar métodos de convívio baseados na interação, no respeito princípios e limites.

4. FATORES CONFLITANTES NOS PROCESSOS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.

A seguir refletiremos sobre os pontos negativos que levam uma organização a perder as características positivas dos relacionamentos interpessoais internos.

4.1 Respeito

O agir de forma desrespeitosa não está associado somente ao colaborador, mas também a diretores e chefes que devem servir de espelho aos seus subordinados, que não se sentirão obrigados a agir com respeito, se forem expostos a situações opostas. Devem ser consideradas também relações com clientes, que na maioria dos casos, esperam pelo bom atendimento.

4.2 Ética

Criando um paralelo entre ética e o relacionamento interpessoal nas organizações, podemos segmentar pontos positivos e negativos do comportamento de cada indivíduo presente em uma organização, ou seja, até que ponto o princípio ético de determinado indivíduo interfere no seu convívio em grupo? Além disso, qual é a ética “correta” no trabalho em conjunto? Os princípios que muitas vezes são corretos para alguns, para outros podem ser adversos.

O desafio para os gestores é trabalhar com um ponto de equilíbrio. Lembrando que não poderá existir uma ética individual, mas sim uma ética coletiva, pois só assim as organizações e seus gestores poderão trabalhar de forma positiva e igualitária, para assim buscarem atingir seus objetivos e metas. Para que isso seja possível alguns fatores éticos devem ser respeitados, tais como: o respeito, a cumplicidade e a empatia. Respeitando os fatores citados poderemos criar uma base ética para o perfil organizacional de determinada corporação. Os gestores conseguirão atingir os resultados almejados, com relação aos relacionamentos pessoais, maximizando os

recursos humanos das empresas em que trabalham. Os valores que fazem parte da ética nas empresas são de forma geral similares com os já citados acima, logo a empresa que respeita seus colaboradores, dá-lhes apoio para desenvolver suas atividades, pagando-lhes o que é justo e criando situações para que todos se respeitem e convivam em harmonia terão como reflexo a médio e longo prazo uma eficácia significativa em seus resultados.

4.3 Inveja

Avançando com as análises das causas negativas que geram um desgaste nos relacionamentos interpessoais nas organizações, nos deparamos com a inveja.

O elemento inveja pode ser relacionado com a “destruição” da proatividade dos envolvidos em um ambiente organizacional, ou seja, o colaborador que não se encontra satisfeito com o ambiente de trabalho e que deseja crescer de alguma forma ilícita, procura meios de prejudicar seu “colega” de trabalho.

Quando a empresa admite um funcionário, na maior parte das vezes, esse traz consigo boas expectativas e grande interesse em desempenhar um bom trabalho, aprender, usar a criatividade e proatividade. Para a empresa este seria o colaborador ideal para impulsionar o sistema de trabalho, porém outros colaboradores já enraizados na organização podem interferir, de forma negativa, no empenho e desenvolvimento das relações e atividades do colega recém contratado, influenciando e colaborando na diminuição de seu rendimento.

Freud (1911) afirma ser necessário o controle do sentimento de inveja E quando o indivíduo consegue atingir esse controle, evolui e assim se desenvolve pessoalmente e profissionalmente, suas chances e oportunidades se tornam maiores, e o sucesso é algo mais claro e simples de ser alcançado.

4.4 Falsidade

Nas corporações é quase que inevitável garantir que não haja pessoas que vez ou outra agiu de alguma forma falsa com o próximo, seja omitindo algum acontecimento ou criando falsas teorias no processo diário de trabalho. Para minimizar estes acontecimentos os gestores responsáveis devem servir como exemplo para com os demais colaboradores, e posteriormente devem praticar a transparência no ambiente de trabalho. Quanto maior a transparência entre as partes, menores serão os reflexos negativos gerados pela falsidade, podendo assim maximizar os resultados da empresa.

Sintetizando as análises que levantamos e conceituando-as podemos dizer que as mesmas formam a base dos relacionamentos interpessoais entre os colaboradores.

Focar nas causas destes conflitos poderá garantir que as organizações possam criar sistemas e subsistemas de trabalho, com relacionamentos positivos.

Um ponto chave para a criação de um sistema de trabalho é a comunicação interna e externa que a organização exerce. Nela se deve conter o máximo de transparência possível, para que assim as informações possam transcorrer de forma mais simples e leve.

4.5 Humanização

No mundo, ao longo dos anos o ser humano encontra-se em constante processo de modificação, novas tecnologias e novas descobertas fizeram com que a vida de forma geral se tornasse mais fácil, levando o indivíduo a ter o mínimo de esforço nas suas tarefas diárias. Todas estas mudanças geraram um grande impacto na forma de pensar e agir do ser humano. Sua evolução como indivíduo racional foi altamente expressiva. Fatores como cultura, política e religião se expandiram de tal forma que não é mais possível dizer que existe um padrão de indivíduo, ou um padrão de convivência. A humanização flui a partir do momento que se percebe que não é

possível viver isolado, e que dependemos uns dos outros para suprimos certas necessidades.

Baraúna (2005, p11) afirma que “a humanização é um processo de construção gradual, realizada através do compartilhamento de conhecimentos e de sentimentos”.

Baseados na afirmação acima, podemos observar que as empresas que se destacam, investindo em um convívio harmônico entre os seus colaboradores, têm resultados favoráveis com a humanização dos indivíduos. Antes da Revolução Industrial o assunto não tinha tanta importância, pois os trabalhadores eram tratados como “peças” no processo de produção, ocasionando um distanciamento entre as pessoas no ambiente de trabalho. A evolução do processo produtivo e conseqüentemente a valorização do colaborador por parte da empresa trouxeram resultados positivos para a evolução que dela fazem parte.

A humanização no ambiente organizacional começou a ganhar força, e o convívio entre as pessoas começou a se tornar agradável. É claro que fatores conflitantes sempre irão existir, como falsidade, desrespeito etc... Porém quanto maior for o compromisso da empresa com a relação saudável entre os colaboradores, maiores serão as chances de desenvolvimento.

5. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

Para que uma organização possa expandir existem fatores primordiais, entre eles destacamos a comunicação entre colaboradores, clientes e fornecedores que destaque o relacionamento humano, ético e profissional.

É importante salientar que a forma de comunicação é o que origina ou prejudica as relações entre os indivíduos em uma organização. A comunicação pode se dar por palavras, gestos, atitudes, ações, expressões etc, todos esses fatores fazem parte dessa interação.

As estruturas organizacionais, conforme Chiavenato (1989) tendem a evoluir para processos de informações devido a variedade da extensão e sofisticação tecnológica.

Davis (apud Chiavenato, 1993, p 80) define a comunicação como o processo de informação e compreensão dos fatos entre pessoas, o que ocorre inclusive nas organizações. Assim, os processos que servem para a organização tornar eficaz, devem ser voltados, em boa parte, para as relações interpessoais internas.

Independentemente de ser grande ou pequena empresa, sendo formal ou informal, o processo comunicativo deve ser levado em conta nos planejamentos diários de trabalho.

Para que o processo não tenha falhas no seu cotidiano, as empresas devem buscar os líderes nos seus respectivos departamentos, pois eles são o espelho da organização, são neles que os demais colaboradores depositam sua confiança e os tomam como exemplo a ser seguido.

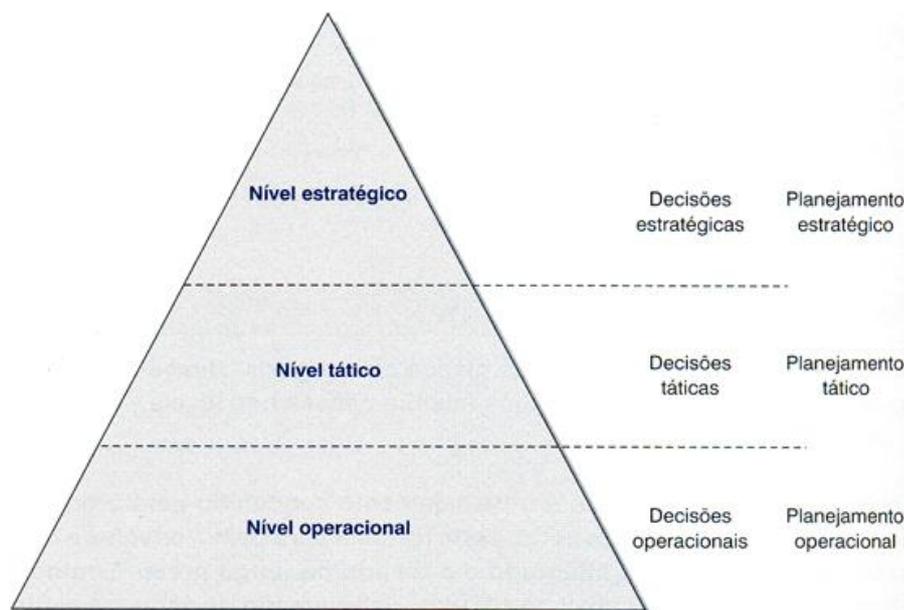
Durante anos a ideia de comunicação nas organização foi de que apenas os chefes e gestores devem saber como são os processos das corporações. Os colaboradores eram tratados como parte do maquinário utilizado. Com o advento da tecnologia e implantação da gestão de pessoas nos sistemas de trabalho este cenário sofreu uma grande mudança. As pessoas passaram a ter um papel essencial para o sucesso ou o fracasso de uma organização. O conceito voltou para o sistema aberto de comunicação evolutiva. Este modo de trabalho é voltado para todo o grupo de

peças que compõem o quadro de uma empresa. A ideia é simples e causa ações positivas quando todos estão empenhados a desenvolvê-la. A empresa é o reflexo das ações dos colaboradores que a compõem, a comunicação entre os departamentos é constante, assim problemas e obstáculos são rapidamente identificados e todos trabalham na solução do mesmo.

Para que este tipo de implantação seja possível a cultura organizacional deve ser organizada conforme as necessidades de cada empresa, considerando a possibilidade de reestruturação em todos os patamares.

A seguir apresentamos a pirâmide hierárquica e uma nova estrutura da mesma, levando em consideração o processo de comunicação.

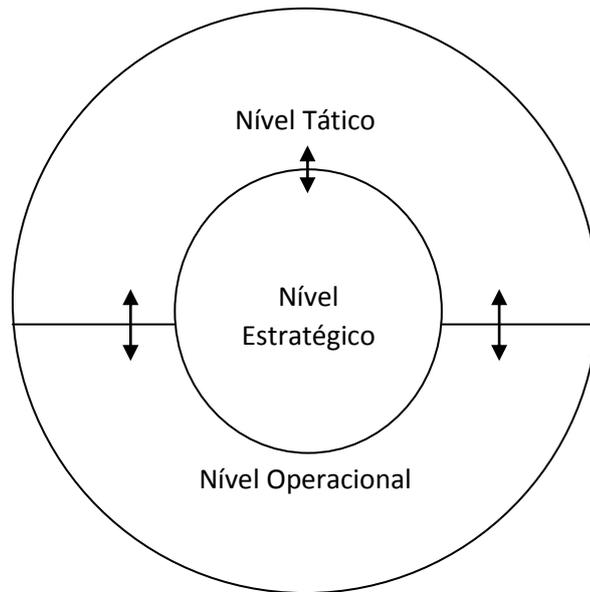
Para um melhor entendimento iremos primeiramente analisar a comunicação da pirâmide hierárquica.



Fonte: (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 248).

Na pirâmide podemos observar três níveis, o estratégico, o tático e o operacional. O processo comunicativo neste tipo de hierarquia é ultrapassado, a informação que é concebida no topo da pirâmide pelo nível estratégico pode levar muito tempo para ser repassada para o nível de ação que é o operacional. Muitas vezes a mesma chega de forma equivocada ou nem mesmo chega ao seu destino. Não queremos salienta a importância de cada nível, por reconhecemos a relevância que cada um

tem nos processo estrutural de uma organização. Estamos analisando os processos comunicativos como um todo, para que assim possamos apresentar um método mais transparente para o envio e recebimento das informações. A seguir iremos apresentar esta mesma imagem, mas com uma estrutura diferenciada.



Neste novo modelo podemos observar que o nível operacional continua na parte inferior da estrutura, mas se analisarmos de uma forma voltada para a comunicação a ser desenvolvida podemos notar que o nível operacional está em constante contato com os demais níveis, gerando assim um melhor fluxo entre as partes. As vias que antes estavam congestionadas por informações quebradas e incorretas, podem agora circular melhor, e o processo criativo pode ser explorado de forma geral pela empresa, pois nem sempre é o corpo técnico de uma organização o responsável por gerar uma ideia ou solucionar um problema.

A aplicabilidade desse conceito deve partir dos proprietários e gestores em direção aos demais membros, sendo assim, após aplicado e em execução, o retorno será para aqueles que o implantaram.

5.1 Comunicação em comércios de pequeno porte e informais.

Com o avanço do crescimento das classes consideradas “B” e “C” a economia sofreu um impacto em seu desenvolvimento como um todo. Nas periferias, surgem pequenos comércios informais como bares, salões de cabeleireiro, oficinas e outros. Quando uma atividade de vínculo lucrativo é praticada a comunicação é iniciada de forma instantânea, pois essa está aliada aos processos diários entre a venda e compra de mercadorias por parte da comunidade que vive ali.

A comunicação mantida nesses estabelecimentos é baseada em fatores como amizade, confiança e valores humanos. Um exemplo: João é morador da comunidade X, trabalha “fazendo bicos” e não é sempre que tem dinheiro disponível para as despesas no mercado de Luzia. Por isso, João compra durante todo o mês, utilizando o crédito disponibilizado por Luzia e faz o pagamento no início do mês seguinte.

Nesse exemplo podemos analisar o processo de comunicação entre Luzia, detentora de uma empresa e João, seu cliente. Luzia utiliza um método de comunicação e relacionamento que cria um vínculo fiel entre os dois. Neste caso os dois lados estão satisfeitos.

Nessa forma de comércio, pequeno e informal a proximidade entre as partes, sejam clientes ou colaboradores é maior. No exemplo citado acima entre João e Luzia, após essa ter atendido ao pedido de “venda mensal” de seu cliente, o mesmo deverá cumprir o trato, quitando sua dívida no prazo estipulado.

Considerando as relações entre os membros de uma empresa, quanto melhor a comunicação, maior será a eficácia, criando assim maior possibilidade de crescimento. O respeito deve sempre prevalecer, partindo dos responsáveis, em caráter formal ou informal. Gestos simples de cordialidade, como desejar que uma pessoa tenha um bom dia, parecem simples, mas no cotidiano a falta deles pode gerar desgaste nas relações, causando conflitos.

Manter a união é a melhor forma para a empresa atingir a harmonia nos processos de trabalho e ter chances de crescimento.

5.2 Comunicação nos comércios de médio e grande porte.

Diferente dos pequenos, os médios e grandes empresários muitas vezes não têm o contato direto com todos os colaboradores de sua empresa, e com os seus respectivos clientes. Diante dessa situação, o processo comunicativo é dividido em partes ou métodos, onde é criada uma forma de comunicação interna na organização, a mesma é aplicada pelos responsáveis pelos departamentos aos demais colaboradores, chegando ao consumidor.

Também são desenvolvidas formas de comunicação que são direcionadas a clientes e fornecedores, todo como objetivo estreitar os laços entre todas as partes.

Dentro da organização o processo de trabalho, relacionando apenas o item comunicação visa uma aplicação de forma hierárquica onde tende-se a apresentar pontos positivos e negativos. Os pontos positivos são os estudos que são aplicados nos processos de comunicação, sempre voltados para a melhoria do cotidiano dos colaboradores, considerando as relações, o envolvimento, o desempenho e os resultados das tarefas desenvolvidas. Quanto melhor e mais clara for à informação, melhor será o entendimento da mesma, levando a uma aplicabilidade com menos erros. Além disso, se o colaborador tiver a liberdade que expressar suas ideias, poderá evitar problemas futuros.

Já os pontos negativos estão aliados com o advento da tecnologia, voltados para o fato de que as empresas estão cada vez mais automatizadas, diminuindo o número de pessoas, tendo como consequência um contato menos frequente e mais distante entre os indivíduos, o que pode ocasionar dificuldades no processo de desenvolvimento das empresas. Além disso, falta ou falha na comunicação são fatores que podem levar os colaboradores a se sentirem inseguros, causando diminuição na produção da empresa.

5.3 A comunicação como método de trabalho.

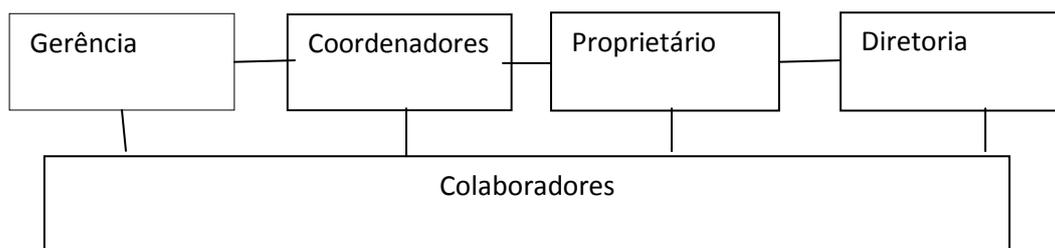
Hoje todos almejam crescer, se estruturar, ser bem sucedido no trabalho. Mas a grande questão é, o que fazemos ou devemos fazer para que isso aconteça?

Partindo da análise de alguns empreendedores que atingiram o sucesso, podemos desenvolver respostas para a pergunta acima. Um exemplo está no caso do empresário Daniel Alonso, proprietário da empresa Casa Sol, situada na cidade de Marília.

Segundo esse empresário a comunicação sempre foi fator importante na relação comercial e profissional com seus fornecedores e clientes, assim como com seus colaboradores, o que favoreceu o desenvolvimento.

O exemplo acima apresenta o caso de uma empresa que teve início pequena e se desenvolveu, baseando suas relações na boa comunicação, facilitando as relações interpessoais.

A seguir apresentamos um fluxograma que mostra como deve ser uma organização voltada para o sistema de trabalho com base na comunicação e relacionamento.



Este fluxograma é voltado para um processo comunicativo eficiente, como pode se observar há um contato direto entre todos os departamentos, reforçando assim a interatividade, a comunicação e o relacionamento interpessoal.

Para que não ocorram falhas ou conflitos, esse sistema de trabalho deve ser revisado periodicamente, considerando as bases que fortificam a organização, como princípios éticos, objetivos e metas.

Os relacionamentos devem ser preservados, tendo como base o respeito ao próximo e/ou ao grupo.

O método de trabalho voltado ao sistema de comunicação e relacionamento quando implantado em uma empresa que já está no mercado tem um período de adaptação a ser considerado, para que a empresa não sofra perdas, sendo assim é necessário um planejamento dos pontos que podem sofrer baixas.

Esse processo envolve mudanças nos perfis dos indivíduos, especialmente dos que são contrários às mudanças. Para facilitar a implantação, o programa deve ser aplicado em partes, tendo início na presidência ou diretoria e sucessivamente aos outros departamentos.

Este tipo de sistema preserva o ser humano e explora a sua capacidade de trabalho em grupo, maximizando as ideias e fortificando os relacionamentos, tornando assim a organização eficaz e moderna no decorrer das suas atividades diárias.

Fenômenos como crises financeiras, endividamento da população, aumento de impostos e outros fatores que estão além da linha de atuação da empresa sempre serão aspectos de desestabilização organizacional. A consequência positiva destes fatores é que quando a empresa tem a sua base fortificada e detém um grupo comprometido de trabalho, as perdas tendem a ser menores do que as de suas concorrentes.

6. Pesquisas de Campo.

A fim de ampliar a discussão a respeito das relações interpessoais no ambiente organizacional, uma pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de conhecer as ideias de colaboradores e consumidores sobre fatores relacionados a elas, considerando o convívio e a interação entre as partes.

Os resultados obtidos com a pesquisa servirão como base para a criação de uma estrutura de aplicação de relacionamento interpessoal.

O público alvo da pesquisa foram indivíduos maiores de idade, divididos entre consumidores e colaboradores.

São 11 questões divididas em duas partes, sendo cinco questões aplicadas a colaboradores de empresas informais, como: camelôs e vendedores de rua. E de pequeno e médio porte, tais como: loja de revenda de roupas e calçados.

As outras cinco questões são voltadas para os seus consumidores.

Questionário para colaboradores.

Idade:_____ Sexo:_____

Grau de escolaridade:_____Profissão:_____

Idade que iniciou no mercado de trabalho: _____

1. Qual grau de satisfação no ambiente de trabalho, com relação ao relacionamento entre as pessoas.

() Muito bom () Regular () Ruim () Péssimo

Justifique sua resposta

2. Das alternativas abaixo qual delas lhe constrange e desmotiva no cotidiano do seu trabalho.

() Desrespeito () Falta de ética () falta de reconhecimento () Inveja () Outra.

Por que?

3. Em algum momento, na sua carreira, houve algum problema de relacionamento entre você e colega (s) de trabalho? Se a resposta for sim, relate o acontecido e como se sentiu.

() Sim () Não

4. Existe dificuldade de relacionamento em seu ambiente de trabalho?

()sim ()não

Qual? _____

5. Se a resposta é sim, o que você sugere para melhorar esse relacionamento?

6. Em sua opinião o bom relacionamento entre os colaboradores favorece o seu desempenho? Se a resposta for sim comente.

() Sim. () Não.

Questionário para consumidores.

Idade:_____ Sexo:_____

Grau de escolaridade:_____ Profissão:_____

1.Em alguma ocasião, você foi desrespeitado por um atendente quando fazia compras?

() Sim () Não

2. Como você avalia o atendimento oferecido pelas empresas das quais é cliente?

() Muito bom () Regular () Ruim () Péssimo

Por quê?

3. Qual dos fatores abaixo é mais importante no seu processo de compra. Explique.

() Preço () Qualidade () Atendimento () Amizade

4. Em sua opinião o relacionamento entre o vendedor e o consumidor é importante para a escolha de um produto? Explique.

() Sim () Não

5. Qual dos comportamentos citados abaixo você espera de um vendedor ao ser atendido? Explique.

() Atenção () Presteza () Proatividade () Agilidade () Outro

6.1 Tabulação pesquisa com colaboradores.

A presente pesquisa foi realizada com 50 colaboradores do comércio informal, de pequeno e médio porte, tendo os dados a seguir:

Média de idade 25 anos. Divididos igualmente entre pessoas de ambos os sexos.

42% cursando o ensino superior, 3% ensino médio incompleto e 45% ensino médio completo.

70% trabalham como atendente, 11% serviços gerais e 19% lideres diversos (gerentes e diretores)

Média de idade que iniciou-se no mercado de trabalho 17 anos.

Os resultados obtidos com o questionário apresentado mostrou-se preocupante, pois o índice de aborrecimento dos colaboradores no ambiente de trabalho é muito grande. Com relação ao relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional mais de 50% destacaram como ruim. A falta de reconhecimento e o desrespeito somam 78% das chateações no trabalho; mais 90% das entrevistado falaram que já tiveram algum tipo de problema no ambiente de trabalho e o motivo

destes problemas são na maioria voltados para a inveja; 64% ressaltaram que existe dificuldade de relacionamento no ambiente de trabalho, destacam a falta de compaixão e reconhecimento pela a pessoa que está desenvolvendo as tarefas a ela designada. O reconhecimento e respeito por parte dos superiores foi a resposta mais indicada para a melhora do relacionamento; todos os entrevistados concordaram que um bom relacionamento entre os colaboradores favorece a melhora de seu desempenho.

6.2 Tabulação pesquisa com consumidores.

Foi realizada uma abordagem com 50 consumidores, de diversas áreas de consumo, tais como: alimentos, rouparia, serviços diversos e bens de necessidade. Foram levantados dados significativos para o desenvolvimento dos métodos de relacionamento interpessoal, apresentados a seguir.

Média de idade 32 anos. Divididos igualmente entre pessoas de ambos os sexos.

26% cursando o ensino superior, 11% ensino médio incompleto e 63% ensino médio completo.

64% trabalha no comércio em geral, 20% serviços gerais e 16% gerentes e diretores.

Os resultados com a pesquisa com os consumidores mostrou a necessidade de uma mudança na forma com que a grande maioria das empresas trata seus consumidores. 86% afirmou que já foi desrespeitado por um atendente durante uma compra; 73% avalia como regular a forma de atendimento das empresas; com relação fatores no processo de compra, atendimento e o preço representam 89%; o bom relacionamento entre vendedor e consumidor representa 85% da escolha dos consumidores entrevistados; 91% dos entrevistados preza a atenção a e agilidade por parte dos vendedores, contribuindo para o processo de escolha de determinado produto e serviço

6.3 Análise e Comparação das Entrevistas.

Com base nos resultados obtidos com ambas as pesquisas, poderemos criar uma base de resposta para os fatores que implicam no sucesso de uma organização. Os resultados obtidos com a pesquisa realizada com os colaboradores e com os consumidores identificaram a precariedade do fator de humanização das organizações, não se restringindo apenas aos colaboradores, mas a toda a organização. A falta de treinamento de conhecimento sobre o assunto é algo que implica de forma negativa nos processos diários de trabalho.

A mudança de perfil é algo emergencial onde a aplicação de um método base para o relacionamento interpessoal seja exercido de forma macro no organização. Todos os departamentos devem ser atingidos, com o conceito de melhorar as resultados das pesquisas apresentadas.

Com o objetivo de mudança e aplicação em mente por parte de todos na organização os resultados começaram a surgir, e o as mudanças começaram a caminhar para as obtenções de lucros individuais e em conjunto, beneficiando assim todos os envolvidos.

7. Base para Aplicação do Relacionamento Interpessoal nas Organizações.

A aceleração de mudança, a busca por suprir as necessidades de um público consumidor cada vez mais exigente faz com que as organizações estejam sempre inovando na forma de desenvolver seus produtos e serviços. Novas tecnologias, novas técnicas, novas formas de relacionamento são criadas quase diariamente afim de tornar a vida do consumidor mais prática e mais ágil.

O acesso mais fácil pelos recursos tecnológicos e pelas inovações desenvolvidas pesquisadores, tornou o mercado mais competitivo, onde não há espaço para falhas, onde a concorrência é levada ao extremo, assim como a disputa pelos consumidores.

A partir deste princípio, o presente trabalho tem o objetivo de fornecer as organizações uma base para os seus relacionamentos interpessoais internos e externos. A aplicação de um método de convívio voltado para o relacionamento interpessoal fará com que a organização se destaque no cenário em que atua, pois os resultados obtidos com a aplicação serão favoráveis a todas as partes envolvidas.

Por parte dos colaboradores, o prazer e a satisfação de contribuir para o progresso da organização e para a facilidade do cotidiano dos consumidores serão recompensados, além disso o convívio diário com os demais colaboradores será mais harmonioso. Por parte da organização os resultados são altamente satisfatórios, pois a empresa passa a ser vista como opção de compra e não como mais uma empresa fornecedora de algum produto no mercado. Seus lucros e resultados aumentarão, contribuindo para seu progresso e crescimento.

Para que a aplicação de método de convívio, voltado para o relacionamento interpessoal, seja em uma empresa de grande porte ou em uma empresa de pequeno porte exige primeiramente comprometimento, seguido de planejamento e dedicação. Tarefas difíceis, porém não impossíveis para aqueles que desejam fazer

com que suas empresas/organizações se transformem em marca de renome e destaque nacional e internacional.

A seguir iremos alavancar o conceito de algumas organizações e suas características e a partir disto mostrar a aplicabilidade do método no seu convívio diário.

7.1 Base para aplicação do relacionamento interpessoal nas organizações informais.

As organizações informais são por muito vezes formadas por laços familiares, mas independentemente de seu formato e de seu tamanho podem apresentar problemas de relacionamento interpessoal.

A aplicação de um método de convívio harmônico entre as partes que desenvolvem os trabalhos diários em um comércio nas organizações informais são importantes, pois proprietários e funcionários recebem as mesmas informações.

Neste caso temos que frisar o respeito entre as partes envolvidas e para com que o convívio melhore, tornando o dia a dia harmônico as atividades diárias com atendimento, recebimento, pagamento e compras devem ser compartilhadas entre todas as pessoas que fazem parte do quadro da empresa. Esse compartilhamento tem o objetivo de fazer com que a confiança prevaleça, melhorando e disseminando os problemas de uma forma geral. Por exemplo: Em uma “banca de camelô”, onde o proprietário João tem como atendentes suas duas sobrinhas Ana e Carolina, que são jovens e atentas aos mais variados assuntos. Se o método de relacionamento interpessoal for aplicado, João pode ampliar suas vendas através de um atendimento diferenciado oferecendo atenção e informações detalhadas sobre os produtos oferecidos.

Este método de aplicação é voltado apenas para o relacionamento interpessoal entre as partes. Para que o método seja proveitoso o comprometimento deve ser

elemento chave para todos, respeito e compreensão é o equilíbrio para que isso ocorra da melhor forma possível.

7.2 Base para aplicação do relacionamento interpessoal nas organizações de pequeno e médio porte.

As organizações de pequeno e médio porte apresentam uma estrutura diferenciada, considerando o quadro de colaboradores, o aumento de compromissos etc.

A aplicabilidade de um método de relacionamento interpessoal para esses tipos de organização deve ser trabalhada de forma gradual, onde o processo deve ser iniciado e assimilado pelos proprietários, sócios e os responsáveis pelo planejamento, que divulgarão aos outros envolvidos as informações.

Para a aplicação princípios básicos não devem ser alterados, tais como: respeito, atenção, humildade, hombridade e ética. Uma vez bem assimilados e praticados por parte da cúpula, estes princípios serão colocados em ação a todos quando esses primeiros estiverem seguros para desenvolverem uma nova forma de relacionamento interpessoal, juntamente com os princípios de convívio, citados anteriormente.

Quando incorporado pelos gerentes, diretores e supervisores os mesmos darão início a terceira e última etapa, com a implantação do método de relacionamento interpessoal, onde os princípios de convívio serão repassados para os colaboradores da produção. Os princípios serão repassados conforme as necessidades dos colaboradores, considerando a capacidade de compreensão e assimilação.

Com todas as áreas da organização coerentes com a nova forma de convívio os resultados começam a aparecer. Por exemplo: Visitas ao pátio de produção da empresa para saber dos colaboradores como estão os processos diários de trabalho, considerando a realidade presente e futura da empresa.

Por parte dos colaboradores, o prazer de trabalhar com um objetivo comum, torna-se mais evidente, melhorando não apenas seu convívio diário com os demais colaboradores, mas também em sua vida particular. Além disso o novo método abre espaço para novas ideias sobre os processos operacionais. Por exemplo: a empresa que está passando por problemas de custo e desperdícios diversos, o colaborador do setor de produção poderá, baseado em sua vivência criar um método para a redução dos desperdícios. Em uma organização aberta e disposta ao crescimento, os colaboradores podem contribuir para o crescimento da empresa e receberem o reconhecimento.

Para a organização os resultados são positivos em todos os setores, pois além de se tornar diferenciada das concorrentes, tem aumento dos lucros e reconhecimento da qualidade dos produtos e das relações entre os envolvidos no contexto.

Por parte dos consumidores a fidelização é o primeiro impacto a ser reconhecido, pois em um mercado de multimarcas e multiprodutos a escolha se torna cada vez mais difícil. Uma vez fiel, o consumidor passa a ser também agente multiplicador do nome da empresa.

De fato o método é eficaz quando bem conduzido, e quando o comprometimento prevalece, os causam um impacto nas organizações, na economia, na sociedade e nas relações interpessoais.

8. Considerações Finais.

Em meio de um longo processo de mudança e evolução das organizações, seja no âmbito estrutural, tecnológico ou cultural, um fator permanece quase que intocável; o humano.

Desde o início dos tempos o homem tem a necessidade de se relacionar com outros indivíduos em suas atividades diárias, logo destacamos a importância do bom relacionamento no ambiente de trabalho.

As pessoas possuem perfis diferentes e em algumas circunstâncias estas diferenças geram conflitos entre as partes. Dentro de uma organização, os diferentes perfis e pensamentos são os principais fatores conflitantes dos relacionamentos, comprometendo não só o colaborador, que se torna menos eficaz em suas tarefas, mas também a organização como um todo, reduzindo sua capacidade produtiva e denegrindo sua imagem perante a sociedade.

Problemas como a falta de respeito, de ética, a desonestidade e falsidade dentro de uma organização são geradores de um clima organizacional onde o relacionamento interpessoal que não é executado, impactando de forma negativa toda a estrutura da organização. A tendência de empresas com esse tipo de problema é a geração de grande rotatividade de funcionários, capacidade produtiva reduzida, desmotivação contínua e desvantagem diante da concorrência, podendo em alguns casos levar a falência.

Uma vez detectados os problemas da falta de harmonia nas relações interpessoais ações de solução devem ser tomadas. O investimento deve ser voltado com base em pesquisas, análises e introdução de um método voltado a fatores primordiais como: respeito, seja ele com o próximo e com você mesmo; empatia, ato de estar se colocando no lugar do próximo; liberdade comunicativa, de saber ouvir e aceitar sugestões, independente do grau hierárquico que o indivíduo se encontra; confiança, no ato de compartilhar a situação de determinado assunto para assim os processos tornarem-se mais práticos para serem executados.

Pesquisas com profissionais e consumidores destacam a necessidade de um bom relacionamento entre membros de uma organização. Fatores financeiros são importantes e tem o seu significado, mas o contato humano é responsável pela satisfação das pessoas, sendo consumidores ou colaboradores.

Com base nas necessidades apresentadas é de suma importância para as organizações a aplicação do método de relacionamento interpessoal nos seus processos diários de trabalho.

O comprometimento na aplicação do método se resultará em harmonia, e o cenário altamente capitalista e brutal, se modificará, tornando a organização referência e modelo a ser copiada. Os resultados internos serão favoráveis para ambas as partes e os princípios como o convívio social, em todas as escalas, onde as necessidades e objetivos são conquistados de forma natural, serão parte dessa realidade.

Com base nos fatos conceituais e aplicados, o método é altamente eficaz quando seguido com empenho e dedicação, podendo ser introduzido não só em empresas particulares como em também em órgãos públicos. Os resultados obtidos são quase instantâneos levando a satisfação de todas as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, C. **Relações interpessoais e auto-estima**. Petrópolis. Editora Vozes Ltda, 2003.
- BARAÚNA T. **Humanizar a ação, para Humanizar o ato de Cuidar**. Coruña, Espanha: Creación Integral e Innovació; [acesso em 19 abr. 2010]. Disponível em: <http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate02/tania01.htm>.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. **Relacionamento Interpessoal**. Disponível em: books.google.com.br. Acesso em: 20 de fevereiro de 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1995. 194p.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **A melhor definição de Ética**. Disponível em: eticasocial.blogs.sapo.pt. Acesso em: 20 de fevereiro de 2014.
- HASSELMANN, José Angelo Lopes, **Relacionamento Interpessoal**. Disponível em: www.universeg.com.br. Acesso em: 26 de fevereiro de 2014.
- LINO, José Souza Barros. **Ética não é enfeite! Trecho do Livro “Não se desespere! De Mario Sergio Cortella”** Disponível em: www.itatiaia.com.br. Acesso em: 25 de fevereiro de 2014.
- PEREIRA, Regina Giannetti Dias, **Cinco pilares do relacionamento interpessoal no trabalho**. Disponível em: reginagiannetti.wordpress.com. Acesso em: 27 de fevereiro de 2014.
- PRIBERAM, Dicionário online. **Relacionamento**. Disponível em: www.priberam.pt. Acesso em: 20 de fevereiro de 2014.
- QUEIROZ, Claudio. **As Competências das Pessoas: Potencializando seus talentos**. Disponível em: books.google.com.br. Acesso em: 25 de fevereiro de 2014.
- VIRGINIA, Barbara. **Seu comportamento, seu sucesso**. Disponível em: books.google.com.br. Acesso em: 20 de fevereiro de 2014.
- ZUSMAN, Waldemar. **A igualdade é o ópio da inveja**. Disponível em: blogandocomfreud.blogspot.com.br. Acesso em: 26 de fevereiro de 2014.