

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

EDNA MARIA DE MORAIS SANTOS

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Belo Horizonte
2013

EDNA MARIA DE MORAIS SANTOS

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de Pesquisa: Gestão e Relações Humanas: Comportamentos Humanos no Ambiente de Trabalho, Desafios e Tendências de RH.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Bretas

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Bretas

Aprovado em de de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lucas Bretas - Orientador – Faculdade de Educação da UFMG

Profa. Dra. Conceição Clarete Xavier Travalha – Faculdade de Educação/ UFMG

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido o privilégio de alcançar mais essa etapa em minha vida;

À UFMG, que me proporcionou a oportunidade de realização do curso;

Ao professor Lucas Bretas, pela simpatia, “injeções de ânimo” e sempre disposição em me orientar;

À Eliane Lopes, que sempre me incentivou a fazer o curso;

À Gisele Reis, e ao Fernando Loredó, pela ajuda no momento do “aperto”;

À Maianna de Paula, que me auxiliou com seus conhecimentos técnicos;

A todos aqueles que de alguma forma me ajudaram, torcendo por eu conseguir essa vitória;

E claro, a toda minha família, tesouro maior que Deus me deu. Amo vocês!

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	5
2 OBJETIVOS.....	7
2.1 Objetivo geral.....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
3.1 A comunicação no ambiente de trabalho.....	8
3.2 Hierarquia e conflitos.....	13
4 METODOLOGIA.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	27

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho pretende discorrer sobre a questão do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, tomando como exemplo a situação de uma biblioteca dentro uma instituição de ensino público.

Seres humanos que somos, carregamos dentro de nós sentimentos e emoções que influenciam nossos afazeres cotidianos. Esses sentimentos nem sempre produzem resultados positivos.

As relações interpessoais estão presentes em todo processo grupal de trabalho e, aos poucos, vamos construindo nossa própria identidade, a partir de uma dinâmica de relacionamento pessoal própria, determinada por um tipo de comunicação pessoal que facilita ou dificulta a comunicação interpessoal e uma forma de agir que se aproxima ou distancia da ética e das posturas profissionais esperadas. (CAMPOS, p.1, 2012)

A biblioteca, tendo a informação como ferramenta principal de suas atividades precisa conhecer as necessidades de seus usuários, para que possa prestar um serviço de qualidade. Não cabe a ela somente o papel de armazenar e disponibilizar a informação em seus diversos suportes, mas facilitar a recuperação da informação de forma a atender o máximo possível às demandas surgidas.

FONSECA (2007, p. 48) diz:

O conceito que venho propondo é o de biblioteca menos como “coleção de livros e outros documentos, devidamente classificados e catalogados” do que como assembléia de usuários da informação. Conseqüentemente, ao bibliotecário compete não mais classificar e catalogar livros – operações realizadas por um serviço central e cooperativo devidamente computadorizado – e sim, orientar usuários, fornecendo-lhes a informação que seja do interesse de cada um. Nota-se que já não me refiro mais à informação simplesmente solicitada e sim àquela que o perfil do usuário – perfil elaborado por serviços de *disseminação seletiva* – indique ser de seu interesse, mesmo que ele eventualmente a desconheça.

O usuário é, segundo CUNHA e CAVALCANTI (2008, p. 373):

... a pessoa que utiliza os serviços das bibliotecas no próprio local ou por meio da retirada dos documentos por empréstimo, ou pela solicitação, entre outros serviços, de buscas bibliográficas e pesquisas sobre temas especializados, parte interessada, pessoa que se relaciona com a informação através dos diversos canais de acesso a esta informação.”

Num ambiente de trabalho, a realização da diversidade de tarefas que lhe são inerentes, requer, sem que normas gerais sejam ignoradas, o uso do bom senso, a cooperação e um bom relacionamento, condições essas que contribuem para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho. Não resta dúvida de que o inverso - a intolerância com o outro e a falta

de empatia – são fatores que podem fazer surgir conflitos prejudicando a qualidade dos serviços prestados. Ao se propiciar comprometimento e interlocução maiores entre os objetivos individuais e os da instituição, pode se tornar possível a realização das tarefas com mais agilidade e eficiência. Em decorrência disso, é de se esperar que os indicadores de credibilidade e confiança à biblioteca e seus gestores serão otimizado

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Estudar mecanismos que promovam a boa convivência no ambiente de trabalho dos vários sujeitos que pertencem ao ambiente biblioteca.

2.2 Objetivos específicos

- Estudar meios de promover a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho;
- Estudar e propor mecanismos de maneira clara e objetiva que tornem mais eficientes a comunicação entre os agentes e usuários;
- Verificar o significado do reconhecimento da hierarquia dentro do ambiente de trabalho sem que isso seja fator de desconforto;
- Estimular a valorização das contribuições individuais avaliando suas qualidades e deficiências;
- Contribuir para o bem estar emocional e psicológico tanto do usuário quanto do funcionário.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A comunicação no ambiente de trabalho

É de conhecimento comum que a comunicação, verbal, escrita, gestual, ou de qualquer natureza é necessária para transmitir informações em qualquer agrupamento de indivíduos. Como diz SHAEFER e MORITZ (2012, p.181) “comunicar é um dos atos mais importantes do ser humano. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar é uma questão de sobrevivência.” Em um ambiente de trabalho que interage diretamente com público ela precisa ser clara e objetiva enfatizando o aspecto profissional e minimizando quaisquer interferências de caráter pessoal.

CHIAVENATO (2000, p.95) diz que “as pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação.” Segundo definição dada por ele, comunicação é:

transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos.

Ainda segundo CHIAVENATO (2000, p.97) são elementos fundamentais da comunicação:

- Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte da comunicação.
- Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal.
- Canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que estão fisicamente próximos ou distantes.
- Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino.
- Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.

Esses cinco elementos fazem parte da comunicação onde emissor e destino estão em locais distintos. É o caso, por exemplo, de uma conversa por telefone, onde seriam assim especificados: o emissor : voz (quem efetua a ligação); transmissor: aparelho de telefone; canal: rede de fios que interligam os aparelhos; receptor: o outro aparelho de telefone; destino: o ouvido de quem atende o telefone e ruído: linha cruzada ou interferência.

Esse último faz com que a comunicação fique comprometida, impedindo ou pelo menos dificultando a transmissão da informação tal qual se pretendia que acaba por chegar ao seu destino de forma diferente da originada pelo emissor. Já em uma comunicação presencial, onde os envolvidos estão num mesmo ambiente, a comunicação origina-se do emissor sendo transmitida diretamente para o destino, sem a necessidade de uso dos demais elementos e isso torna mais raro a existência de ruídos.

Tomando o caso de uma biblioteca pertencente a uma universidade pública, destinada a atender professores, alunos, pesquisadores e usuários não pertencentes à academia, prestar um atendimento com excelência requer atendimento talvez mais complexo por se tratar expectativas não quantificáveis tanto por parte do usuário quanto por parte do indivíduo que nela trabalha. Neste caso específico, numa biblioteca de universidade pública, um comprometimento maior do funcionário com a missão da instituição exige muito além de apenas um serviço de qualidade. A valorização da imagem da instituição supera a necessidade de retribuições elogiosas individuais sem, no entanto, descartá-las como atos de cortesia urbana. Para tal efeito, a comunicação interna no ambiente de trabalho é essencial visto que estar atento a todas as ações e atitudes entre colegas e entre funcionários e usuários faz a grande diferença nesse momento.

Como diria REBECHI (2008, p.114):

Comunicação interna, a meu ver, parece ser o processo pelo qual, acima de tudo, os sujeitos constroem e reconstróem a organização em que trabalham. E isso requer do entendimento de comunicação, no ambiente de trabalho, uma compreensão maior que simplesmente transmissão de mensagens, sobretudo na reflexão como objeto de análise.

A comunicação interna, entre os colegas de trabalho, precisa acontecer de forma produtiva, esclarecendo dúvidas, gerando informações sólidas e confiáveis que possam ser transmitidas aos usuários, de forma a produzirem nestes, sentimentos de confiança sabendo que podem

recorrer ao setor em busca de informações seguras. Para SCHAEFER e MORITZ (2012, p.180) a “comunicação interna é instrumento de vital importância para o bom desempenho dos serviços prestados pela organização, bem como da qualidade dos relacionamentos interpessoais no ambiente interno.” Os autores afirmam ainda que “atualmente não é mais exigida do trabalhador somente a competência técnica, mas também a interpessoal, pessoas que além da formação técnica aliam evidentes qualidades humanas”. Quando uma equipe de trabalho exerce suas atividades levando em consideração que o produto final do trabalho é resultado da parcela de contribuição de cada um, há um envolvimento maior das partes e, conseqüentemente, um melhor resultado no produto final. O conhecimento teórico-acadêmico, por si só não é suficiente. A circularidade do conhecimento, que caracteriza nossa era, e os avanços acelerados da tecnologia da informação tornam vital o compartilhamento dessa informação para a geração de novos saberes. Ainda segundo SCHAEFER e MORITZ (2012, p.193) “independentemente do nível hierárquico, todos os funcionários são comunicadores dentro da organização, formal ou informalmente...”.

O usuário de uma biblioteca universitária se dirige a ela, na maioria das vezes, em busca de informações que complementem o que lhe é apresentado em sala de aula. Geralmente trata-se de um estudante ou um pesquisador que, portando dúvidas ou questionamentos, recorre a ela com o intuito de encontrar possíveis respostas. O fato de vários usuários buscarem informações sobre um mesmo assunto não descarta a necessidade de cada um receber a informação de forma diferente. Cada usuário é um ser único e diferenciado, deve-se, por isso, buscar compreender sua necessidade em um processo de identificação individual compartilhada almejando a resposta mais adequada e mais satisfatória à sua demanda.

Essa comunicação que se estabelece entre funcionário e usuário contribui para que o resultado da busca pela informação seja satisfatório e o mais proveitoso possível, diferentemente da comunicação massificadora construída de forma padronizada com o objetivo de atingir um grande contingente de pessoas, sem levar em conta a particularidade do cidadão.

A comunicação pessoal não pode perder seu lugar para a comunicação de massa, que hoje é feita principalmente através das ferramentas tecnológicas cada vez mais presentes nos ambientes de trabalho. Não se pode partir do pressuposto de que todos têm acesso aos meios tecnológicos e, muito menos, que tenham domínio do seu uso. Assim, a importância da interação da comunicação presencial entre as partes envolvidas e a necessidade de que cada

situação seja discutida conforme as demandas do usuário e as possibilidades da instituição. Nesse processo presencial, não apenas a comunicação verbal é importante, mas a gestual talvez agregue mais comunicação: a velha e popular expressão “o corpo fala.” Um simples gesto ou um olhar são suficientes para determinar o tipo ou a natureza da comunicação e da interação que será estabelecida entre as partes. Assim como é de grande importância a postura do funcionário que atenderá o usuário, tendo boa vontade, sabendo ouvir e auxiliá-lo na busca de solução para sua questão este, por sua vez, precisará também expressar de maneira clara e polida sua questão, contribuindo para que juntos cheguem a uma solução satisfatória. Não de menor importância é a atuação da instituição que precisará agir de maneira a dar suporte a essa interação, preparando seus funcionários para tal atividade, equipando a biblioteca com as ferramentas necessárias ao processamento do serviço e fazendo a sua parte no que concerne à atualização do acervo que possa atender a demanda. Tais atitudes contribuirão para que o usuário se sinta à vontade para expressar a questão, ciente que será respeitado e atendido em suas necessidades, dentro do que for possível naquele momento. Forma-se então uma parceria entre instituição, funcionário e usuário.

Numa instituição pública de ensino atualmente, pode-se usar diversos meios de comunicação. Não resta dúvida que um grupo de indivíduos bem informados estará mais bem preparado para lidar com situações diversificadas a que venha enfrentar. Muitas vezes, não se transmite informação correta por falta de conhecimento que, por sua vez, decorre de falha ou ruídos de comunicação bastante comuns em instituições onde se manifestam conflitos internos. No caso em tela, chamamos de ruídos os problemas tais como: informação centralizada nas mãos de alguns, comunicação deturpada por interesses de uns, escassez de meios adequados de comunicação, dentre outros. Para CHIAVENATO (2000, p.97) ruído “significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida.” Em uma instituição em que a comunicação da informação perpassa todas as suas atividades, o fluxo de informação torna-se ainda mais vitalmente potencializado. É imprescindível que todos os indivíduos de um grupo estejam bem informados para poderem, com segurança, transmitir a quem requerer. É preciso que todos busquem adquirir conhecimento para transmiti-lo ao outro, principalmente por vivermos na chamada “era da informação”, onde segundo CHIAVENATO (2000, p.64) “o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro.” Assim, é inaceitável, ou no mínimo temerário, que a informação esteja retida em mãos de poucos. Tal situação pode gerar não só

desconfiança como também descontentamento tanto nos participantes do grupo de trabalho quanto nos usuários. Além disso, este quadro levaria a um atendimento mecanizado desprovido da interação necessária entre as partes para suprir o interesse de todos.

Segundo MACHADO (2012, p.05):

A mudança de postura quanto à visão mecanicista da comunicação é urgente, pois insistir nesta abordagem é um sinal de que a organização não confere à comunicação e ao público interno um *status* estratégico. O cenário vigente exige que as ações de comunicação direcionadas aos funcionários estimulem a participação e minimizem os impactos negativos provocados pelo desengajamento. Os profissionais de comunicação precisam reconhecer a importância que a interação dialógica exerce na abordagem da comunicação nas organizações. Essa abordagem é essencial e deve ser amparada pelos conhecimentos sobre a cultura organizacional.

É, portanto, imprescindível que a comunicação formal dê lugar para um diálogo mais aberto, em que o usuário exponha sua questão com clareza e naturalidade e o funcionário o ouça atentamente e procure respondê-lo de maneira simples e clara. Muitas empresas vivem arraigadas em princípios que valorizam em demasia as qualidades profissionais do indivíduo sem dar a devida importância às necessidades do ser humano que, dependendo de seu estado emocional, pode contribuir tanto para o crescimento quanto para a decadência da mesma. Mostra-se assim a importância dos relacionamentos interpessoais dentro da empresa/instituição que deve desejar e buscar que eles sejam os mais saudáveis possíveis, trazendo benefício para todos os envolvidos.

Com certeza, como disse MACHADO (2012, p.7);

Avanços foram conquistados pelos trabalhadores quanto às questões como salários e benefícios, principalmente se comparados com o período da Revolução Industrial. No entanto, mesmo considerando todas as melhorias e benefícios conquistados pelos trabalhadores, a insatisfação e o desengajamento ainda são uma constante nas relações de trabalho, confirmando que ainda há muito o que refletir sobre a satisfação dos funcionários e que cada contexto direciona para determinados comportamentos e reivindicações. O público interno, em virtude das inúmeras fontes de insatisfação, necessita de ações que busquem satisfazê-lo. E para isso, as organizações precisam administrar os conflitos de interesses existentes na relação com este público. Esta atitude não é tarefa fácil, mas, para as organizações que acreditam na importância do público interno para os negócios, é uma tarefa fundamental que ajudará na construção de um relacionamento favorável com os seus funcionários.

3.2 Hierarquia e conflitos

Sabe-se que por mais que uma equipe de trabalho esteja coesa e saiba comunicar-se, há momentos em que surgem situações conflitantes, muitas das vezes oriundas do não reconhecimento da existência de uma hierarquia dentro do grupo ou da não disposição de abrir mão de uma idéia própria em favor de outra que venha favorecer um maior número de pessoas. Nesses momentos torna-se necessário uma reflexão pessoal, onde cada um possa perceber seu papel dentro da equipe e se disponha a ajudar o outro no desenvolvimento de atividades que contribuam para o crescimento de todos.

Quando falamos em comunicação interpessoal, podemos pensar em pontes. Criar pontes entre os corações me parece uma maneira simples de compreender a questão. Quanto mais pontes criarmos, mais opções teremos por onde transitar. Lembrando sempre que cada qual passeia pelas pontes sem aprisionar ninguém em seu “território” e nem abandonar o seu em detrimento do outro. Este ir e vir entre o coração das pessoas é, em verdade, a base do movimento social autêntico. Quando as pessoas convivem dentro deste trânsito parece haver naturalmente harmonia e entendimento. A conversa é um meio do qual dispomos a nos fazer entender. Possui regras que asseguram um bom desempenho, de modo a facilitar as relações interpessoais. SOBRINHA (2013, p.1)

Vivemos numa sociedade em que a comunicação é arma poderosa para divulgar uma nova idéia, para se promover alguém ou algo até mesmo para denegrir a imagem de alguma pessoa ou de algum objeto. É uma forma de comunicação de massa onde, não raro, falta o respeito entre quem comunica e o ser ou objeto da comunicação. Para percebermos tal aspecto, basta abrirmos uma página da internet e logo surgem informações: algumas verdadeiras, porém carentes de comprovação e/ou ainda repletas de preconceitos. No entanto, todas têm a mesma probabilidade e disponibilidade de divulgação.

Essa comunicação indutiva e persuasiva (às vezes perniciososa) não se limita aos meios de comunicação à distância, estando cada vez mais presentes em pequenos grupos, como os de trabalho, por exemplo, locais onde se deveria prezar pelo respeito ao próximo e por um ambiente saudável de convívio. Para SHAEFER e MORITZ (2012, p.185):

É comum detectar problemas operacionais, estruturais e até de relacionamento humano, justamente em função de uma comunicação ineficaz. Essa ineficiência no processo comunicativo não se restringe a um determinado tipo de organização. Pode ser encontrada em organizações burocráticas, informais, grandes, pequenas, industriais, comerciais ou prestadoras de serviço. Percebe-se, entretanto, que uma organização eficiente costuma apresentar uma boa comunicação interna, capaz de garantir a troca de informações confiáveis em todos os níveis hierárquicos.

Há problemas tais como o caso do funcionário que, carregando dentro de si toda uma formação¹ que vem desde seus primeiros anos de vida, traz para o ambiente de trabalho atitudes que refletem aspectos de sua personalidade e estes não levam em consideração a importância de se saber trabalhar em equipe. Nessas situações a disputa e a imposição de uns sobre outros surgem com seus efeitos perniciosos.

Citando REBECHI (2008, p.120):

O trabalhador traz, para o ambiente de trabalho, as **experiências de suas relações vividas em outras esferas da sociedade** e com elas disputa forças num processo de negociação em sua relação com o contexto do trabalho e com a organização que tenta agenciá-lo a seu favor. Por mais que precise adaptar-se aos padrões sociais instituídos pela empresa, **o empregado não renegará suas crenças e tradições adquiridas através de suas práticas cotidianas**. Dessa forma, o empregado de uma organização não é um mero receptor passivo das trocas comunicacionais entre relações de subordinação e chefia, por exemplo. Ele age como interlocutor com possibilidades de interferir em prol de seus próprios interesses (grifo nosso).

Com isso demonstra-se que a existência de conflitos entre colegas de trabalho não é rara. CHIAVENATO (2003, p.305) define conflito como “a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”. Além desses conflitos de histórias e contextos individuais dentro de um coletivo, temos também conflitos que se originam principalmente pela tensão da relação indivíduo-coletividade com o primeiro sobrepondo-se ao segundo em uma manifestação de poder e ego. Estes, além de sua origem nos contextos de cada indivíduo, surgem provavelmente pelo fato de impulsionados pelo ego, o indivíduo agir valorizando muito mais o interesse próprio do que o interesse coletivo e institucional.

A falta de diálogo entre os funcionários numa instituição dificulta o andamento das atividades desenvolvidas, visto que nenhuma delas é totalmente independente de outra. Dentro de um setor, que é parte de uma esfera maior, as tarefas são distribuídas em tarefas menores entre funcionários distintos conforme suas atribuições e cargos.

¹ Essa formação diz respeito à história de vida de cada um, hábitos e costumes adquiridos em família além das influências sócio-culturais sofridas no dia-a-dia.

SCROFERNEKER² (2007) citado por REBECHI (2008, p.112) defende “ a imprescindibilidade do estímulo ao diálogo entre as partes interessadas neste processo comunicacional, pois a falta deste impede a construção de um sentimento de pertencimento e de boa vontade dos trabalhadores, em prol da organização em que trabalham.”

O ser humano, em sua grande maioria, gosta de ter sua idéia aceita e respeitada, mas nem sempre se dispõe a ter essa mesma atitude para com a idéia alheia, principalmente se for bem diferente da sua, ou pior se for contrária a sua. Cria-se então uma barreira de comunicação, onde aqueles que o desagradam em suas idéias, são colocados “à margem”. Estabelece-se nesse momento uma divisão entre a equipe de trabalho, de maneira que os que compartilham de uma mesma idéia são bem-vindos e unidos e defenderão objetivos em comum, enquanto os contrários às suas idéias tendem a ter seu campo de atuação enfraquecido. Essa é uma situação conflitante, onde a equipe já não trabalha conjuntamente. Uns são mais aceitos que os outros e conseqüentemente estabelece-se o jogo de disputa e todos saem perdendo.

A coesão de uma equipe de trabalho é essencial, interferindo diretamente no resultado final das atividades por ela desempenhadas. Na eventualidade de conflitos mal solucionados, com certeza, prejuízos advirão. Vê-se, portanto, a necessidade de se trabalhar a competência da equipe, competência que vai além da técnica, pois como diz DEL PRETTE (2007, p.33) “defendemos a idéia de que as pessoas socialmente competentes são aquelas que contribuem na maximização de ganhos e na minimização de perdas para si e para aquelas com quem interagem”.

É um equívoco pensar que a competição dentro do ambiente de trabalho se restringe às atividades profissionais de caráter privado. Nas instituições públicas, também é possível encontrar colegas que tentam de maneiras diversas mostrarem-se melhor do que outros com o intuito de conseguirem promoção ou pelo menos reconhecimento mais explícito por parte dos seus superiores. Ainda que possam ser um pouco mais veladas ou mais brandas, as possibilidades e as tentativas de indivíduos de uma mesma equipe tentar diminuir o valor do outro ou mesmo buscando a autopromoção têm sido cada vez mais freqüentes. Exemplo disso é a dificuldade de aceitar o fato de um colega, ocupante de um cargo hierarquicamente mais baixo seja reconhecido profissionalmente pelos usuários ou, principalmente, por

² SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é Comunicação Interna? In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007, p.81-93.

ocupantes de cargos hierarquicamente mais altos. A partir daí, tem início um jogo competitivo em que não se valoriza ou se ignora as atitudes corretas tomadas pelas partes; ou mais grave ainda, destaca-se de modo ostensivo as falhas por elas cometidas.

Nesses momentos, a diferença entre chefiar e liderar ficam patentes: aquele que estiver no posto de comando deve conhecer e saber cumprir o seu papel de liderança. Para CHIAVENATO (2003, p.122), “a liderança é essencial para o administrador, que precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas”. Um verdadeiro líder é aquele que consegue cativar a equipe sob sua responsabilidade, dando bom exemplo e incentivando-a a envolver-se de forma tal em suas atividades de maneira a alcançar o melhor desempenho possível. De acordo com SOUZA (2011, p.35):

Quanto aos aspectos contemporâneos de liderança, atualmente, os líderes bem-sucedidos acreditam que não podem vencer sem as contribuições de todos os membros da equipe. Sabem que não possuem todas as respostas e, por isso, não insistem em provê-las. Como também não crêem que seja os únicos qualificados para tomar todas as decisões, não decidem tudo por si só. Buscam aumentar o engajamento e autoconfiança de sua equipe, reforçam suas habilidades e removem obstáculos no caminho do seu sucesso.

Em instituições públicas, não raro, outro tipo de interferência acontece. Em muitos casos, o funcionário que desempenha o papel de chefe pode não possuir as habilidades fundamentais para se tornar um bom líder. Estas qualidades são descritas por HUNTER (2006, p.62) como: autoconfiança, respeito, humildade, dedicação, autoridade (não autoritarismo), entusiasmo, etc.. Nesse tipo de situação, a inadequação assume possíveis características de naturezas diferentes que podem ser resumidamente agrupadas em dois grandes grupos: a constante questão de falta de pessoal devidamente treinado e capacitado e as designações baseadas em empatia ou ambições pessoais. Quando isso ocorre, todo o grupo é afetado: o líder desconhece as atividades a serem desenvolvidas e passa a lidar com situações de modo inadequado e/ou empírico, o que não lhe tira o peso da responsabilidade de bem representar e conduzir o setor sob seu comando. Tanto a responsabilidade quanto a habilidade do líder são bem definidas por Hunter (2006, p. 62):

...liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando **confiança** por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu **coração**, mente, **espírito**, criatividade e excelência a serviço de um objetivo (grifo nosso).

É interessante observar que ele inclui também como qualidades do líder, aspectos pessoais e de empatia e afetividade como fatores facilitadores de gerenciamento de conflitos. O conhecimento específico das tarefas a serem realizadas é importante, mas não excluem *per se* as habilidades e questões pessoais. DELL PRETTE (2007, p. 99) reforça essa idéia da complementaridade do aspecto profissional com o aspecto da individualidade e pessoalidade:

A maioria dos contextos requer relações de amizade. No trabalho e nas comunidades religiosas, essa demanda tem sido incentivada e as lideranças reconhecem a sua importância para a filiação, a identificação com o grupo, a colaboração, a motivação e a diminuição do absentismo ou abandono.

A amizade não deve ser confundida com bajulações ou convivência com o erro do outro, antes, ela requer um relacionamento onde haja respeito e onde as idéias possam ser discutidas com clareza e serenidade, procurando encontrar uma solução que seja o máximo possível agradável às partes envolvidas.

Segundo MOTTA (2002, p.92) “o líder carismático possui características que o fazem representar os ideais e as projeções do grupo que lidera que se identifica com ele. Dessa forma, o líder depende do reconhecimento contínuo do grupo social”. Torna-se uma tarefa quase impossível para o líder, comandar uma equipe onde seus membros não o reconhecem como tal e não se dispõem a cooperar com seu trabalho. É preciso sim, antes de tudo, aprenderem a conviver uns com os outros, sabedores de que a somatória das atividades por eles desenvolvidas é que tornará o resultado mais valioso.

A convivência é um exercício constante de aprendizado e tolerância que, não raro, se torna mais complexa em ambientes de trabalho. Segundo texto publicado pelo IESDEBRASIL³, a interação sócio-emocional pode favorecer o resultado do trabalho e as relações interpessoais. Em ambientes em que os processos são construtivos, a colaboração e o afeto predominam, o que possibilita a coesão do grupo. Caso contrário, o grupo passa a ter conflitos internos. Para se trabalhar bem em grupo, as pessoas precisam possuir não apenas competências técnicas para realizar suas funções, mas também competências emocionais.

Muitos indivíduos se gabam de possuir vários títulos acadêmicos, uma vasta experiência profissional e bastante habilidade no desenvolvimento de atividades diversas, mas não conseguem nem mesmo compartilhar seus conhecimentos com outros, sem contar a

³ . IEDES Brasil. Disponível em <http://concursospublicos.uol.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/marketing_pessoal_e_etiqueta_03.pdf> Acesso em 21 maio 2013.

dificuldade de conseguir manter um bom equilíbrio emocional por onde passam. Carregam dentro de si mágoa, insegurança, inveja, soberba, desconfiança e outros tantos sentimentos ruins que afetam profundamente a qualidade de vida no trabalho.

Hoje em dia, essa é uma questão bastante comentada, no entanto, também é sabido que a qualidade de vida no trabalho não decorre apenas de bons salários, planos e benefícios, mas do comportamento humano que valorize a gentileza, a possibilidade de expressar os pontos de vista divergentes, o respeito, e o relacionamento transparente. É possível que o aspecto mais essencial seja talvez o saber ouvir pontos de vista diferentes dos nossos, refletir sobre os mesmos e aceitá-los ou, no mínimo, conviver com as diferenças resultantes. Para CORREA (1993, p.115, 120) “a qualidade de vida, de trabalho e do contato interpessoal nos balcões de atendimento, assim como a liberdade, o respeito ao trabalho e outros ideais sociais não acontecem sem mobilização social e individual e um abrangente processo de aprendizagem” e a qualidade nesses três segmentos “são interdependentes, porém sempre será possível, através de medidas simples e criativas, amenizar a vida dos cidadãos, dos empregados e dos clientes”. A mobilização social seria aquela em que vários indivíduos se unem em busca de um objetivo comum, por exemplo, quando todos recorrem a uma autoridade maior, procurando resolver questões que poderão servir de benefícios a uma boa parcela da comunidade, senão a toda ela. Quanto à mobilização individual, parte-se do pressuposto de que cada um precisa se conscientizar da sua importância como parte de um todo e que antes de tudo, como cidadão, precisa se sentir responsável pela construção de uma sociedade mais igualitária.

DEL PRETTE (2007, p.32) diz que:

a coerência entre cognição, emoção e comportamento é usualmente designada pelos termos autenticidade, sinceridade e honestidade. No seu oposto, encontram-se as palavras dissimulação, falsidade e mentira. Pode-se dizer que uma pessoa é coerente quando, tanto quanto possível, seus pensamentos e sentimentos se refletem em suas ações e interações com as demais. Tanto a incoerência como a coerência entre sentimentos, pensamentos e ações podem ser aprendidas.

Num trabalho em equipe, as opiniões diferentes devem contribuir para uma análise da situação a partir de um número maior de perspectivas e possibilidades o que, em tese, poderia gerar uma decisão mais consensual e acertada. Ainda segundo DEL PRETTE (2007, p.76):

Expressar opiniões é uma habilidade importante para a construção de relações de confiança, honestas e saudáveis. Ela envolve concordar, mas igualmente discordar das idéias expressas por outras pessoas. **Algumas situações são mais desafiadoras para o exercício dessa**

habilidade, como os contextos de grupo e de relação com pessoas de autoridade. Devido a isso, em alguns casos, mesmo quando a pessoa não tem dificuldade em discordar, pode decidir não expressar sua opinião (grifo nosso).

Expor idéias e sentimentos em um grupo de indivíduos com o mesmo nível hierárquico não é uma tarefa nada fácil, o que fazer então quando há nesse grupo alguém de nível hierarquicamente superior? O desafio nesse momento torna-se maior, causando muitas vezes, dificuldade de comunicação entre as partes, quando o liderado se sente constrangido diante do líder, não se sentindo à vontade para opinar ou reivindicar. Por sua vez, nem sempre o líder se dispõe a ouvir aqueles que estão sob sua responsabilidade, acreditando que qualquer questionamento por parte destes, demonstre desrespeito e afronta. Estabelece-se então uma situação de conflito que se não for bem resolvido dificulta o desenvolvimento das atividades por eles desenvolvidas.

Instituições modernas buscam oferecer um ambiente mais aberto ao diálogo, mas para que isso seja positivo para a instituição e os funcionários é preciso que todos sejam respeitados em sua individualidade. O emocional de cada um interfere profundamente no desenvolvimento das atividades da equipe, como o texto do IESDEBRASIL, (p. 44):

...a hostilidade e as condutas agressivas nas organizações tem sua origem na raiva, na emoção freqüente [*sic*] e nem sempre se expressa de forma clara no ambiente de trabalho. A raiva pode manifestar-se de maneira **camuflada, sob a forma de queixa, falta de cortesia, postura competitiva, ironia e inveja.**

São comuns no ambiente de trabalho, queixas aparentemente sem fundamentação alguma, mas que na realidade escondem sentimentos de raiva e descontentamento por parte de indivíduos que por não saberem lidar com tais sentimentos, se expressam de maneira nada cortês, se opondo ao colega com certa freqüência, colocando empecilhos para uma boa comunicação entre si. O ambiente de trabalho torna-se uma arena de competições, onde um colega deseja superar o outro, como forma de se sentir mais valorizado, abre-se ainda espaço para que os colegas tratem uns aos outros de forma irônica e invejosa, não se importando com a imagem que constroem da instituição.

Não são incomuns no ambiente de trabalho, atitudes negativas. Colegas que expressam constantemente seu mau humor por meio de um semblante fechado, falam mal dos colegas de trabalho, apresentam uma comunicação grosseira, conversam em tom muito alto e quando se

encontram em cargo de chefia se impõem sobre o outro de maneira prepotente, desconsiderando o sentimento alheio ou provocando situações de constrangimento do colega.

Muitos conflitos podem ser evitados quando o líder sabe motivar os funcionários sob sua responsabilidade de forma que cada um se sinta valorizado e disposto a contribuir com o outro e com o grupo em prol de um serviço melhor realizado. Não é em vão que FÍGARO (2000 p.43) relata a importância da comunicação para a administração de recursos humanos preocupada com a gestão da qualidade ao dizer que: “o relacionamento interpessoal e a comunicação em todos os níveis fazem parte dos aspectos centrais dessa estratégia. Os canais de comunicação internos devem estar preparados e adequados para exercerem a função de motivação e comprometimento do pessoal”.

A motivação é, portanto, outro aspecto importante que não pode ser esquecido por quem está à frente de uma equipe. Segundo LOPES (2003, p.8) motivação “é a força que nos estimula a agir, provoca algum tipo de ação ou comportamento humano” e continua:

Para que a empresa tenha seu potencial produtivo alcançado é necessário que existam dois fatores básicos: os recursos humanos e os recursos materiais. Existem quatro condições básicas para a implantação dos recursos motivacionais: desenvolvimento do indivíduo, motivação, participação no programa, participação na administração. Portanto, a empresa que utiliza as técnicas motivacionais terá em seu quadro de funcionários maior interação e uma comunicação mais afetiva (LOPES, 2003, p.16).

Para MUNIZ e FARIA (2007, p.142), além de estímulo, motivação resulta em eficiência e eficácia:

A finalidade da motivação é encontrar um meio de criar em cada indivíduo o desejo de executar eficazmente as funções que lhe cabem dentro do ambiente organizacional, de acordo com seu cargo e/ou função. A motivação consegue não só fazer com que uma ordem seja aceita, como também criar a resolução de executá-la com eficiência. Um administrador precisa possuir uma boa noção de comportamento humano para conseguir motivar seus subordinados.

Outro aspecto de igual importância nas instituições em geral, mas principalmente nas públicas, é a questão da burocracia.

Ao contrário do que muitos pensam a burocracia não é um entrave para o bom andamento de uma instituição, mas ela funciona como forma de sistematizar os processos de trabalho, evitando diferenciação no tratamento para com as pessoas, procurando ao máximo, uniformizar as ações.

CHIAVENATO (2003, p.258) define a burocracia como:

forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível, contradizendo o conceito popular que entende a burocracia como uma organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas e eficientes ou que atribui à burocracia o apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência e lentidão ao funcionamento da organização.

Qualquer organização minimamente estruturada precisa possuir normas e regulamentos que definam e estabeleçam seus limites de ação, esclarecendo direitos e deveres tanto da organização como dos usuários. Para o funcionário que procura desempenhar bem seu papel junto à instituição ao mesmo tempo em que zela pelo bom atendimento ao usuário, essas normas e regulamentos servem para nortear seu trabalho. Nesse sentido, burocracia é definida por MOTTA (2002, p.138), segundo definição weberiana, “uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional legal, para o atingimento [*sic*] de objetivos organizacionais gerais”.

Tal conceituação não significa, em momento algum, o engessamento do trabalho por regras. Se não for usada de maneira equilibrada, ela causa grandes entraves nos relacionamentos interpessoais. O uso do bom senso e a flexibilidade são necessários entendendo-se que a existência de normas e regulamentos deve facilitar a comunicação e o atendimento do usuário pelo funcionário, evitando-se uma decisão baseada apenas no merecimento ou na boa vontade de ambos. A situação mais recorrente que origina conflito reside na ausência de flexibilidade das regras e na falta de um bom atendimento ao usuário. As regras são usadas como demarcadores de limites sem se levar em conta de que a cada dia surgem situações novas que merecem e precisam ser cuidadosamente analisadas. Nessas situações, a questão a ser tratada é o receio da mudança e a aversão à inovação. Por outro lado, seja por consequência desse receio e da aversão, seja por medo do erro, o funcionário age de modo autoritário como detentor do poder de decisão agarrando-se às formalidades para justificar o não atendimento ao usuário. Nestes episódios, por vaidade, por exercício de poder ou por receio de ferir a estrutura hierárquica, conflitos entre as partes surgem. Não é sem razão que se deve considerar a idéia de burocracia descrita por MOTTA (2002, p. 150) como “uma solução organizacional que tentaria evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder”. Nesta concepção, fica clara a importância do funcionário saber reconhecer que em muitos casos ele pode ter autonomia para tomar decisões que atendam as necessidades do usuário. Isso significa não estar agindo de forma contrária ao que lhe é

proposto, mas tendo bom senso para agir com responsabilidade sem deixar de lado a cordialidade, que é fundamental em qualquer relação interpessoal.

Uma biblioteca deve ser mais que apenas um lugar repleto de informações estáticas, registradas em livros, computadores ou outros suportes; ela precisa interagir com seu usuário, fazendo do diálogo constante, uma porta aberta para o desenvolvimento intelectual e social daqueles que a procuram em busca de informações. Ela precisa fazer com que o usuário encontre nela uma parceira para seu crescimento e satisfação. Para tal, COBRA⁴ (2001) citado por BAPTISTA E LEONARDET (2011, p.53) diz que são necessários quatro passos:

- A biblioteca deve saber quem são seus usuários e o que eles querem;
- Diferenciar suas necessidades e valores;
- Interagir com cada um;
- Redefinir e customizar cada serviço a fim de atender as necessidades e expectativas dos seus usuários.

A forma como acontece o relacionamento entre funcionário e usuário influencia profundamente no resultado do atendimento. Conforme MILANI (2002, p.50): “A confiança mútua é o ingrediente essencial. É a chave do relacionamento. Ela precisa ser cultivada não apenas em determinadas situações, mas todos os dias do ano”.

⁴ COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing de serviços*. São Paulo: Cobra, 2001. 309 p.

4 METODOLOGIA

A temática deste trabalho foi escolhida a partir da vivência em um ambiente de trabalho onde a comunicação entre pessoas é de fundamental importância. Trabalhando em uma biblioteca de instituição pública – Biblioteca da Escola de Ciência da Informação da UFMG - não fica difícil perceber o quanto a comunicação tem papel importante no desenvolvimento das atividades realizadas a cada dia. A informação, nossa principal ferramenta de trabalho não teria o mesmo significado se permanecesse estática, aprisionada em seus diversos suportes físicos. É nosso compromisso tratá-la e disponibilizá-la, contribuindo para que mais pessoas tenham acesso a ela. Essa é uma importante forma de transmitir conhecimento, de comunicar com o usuário. E para que essa tarefa alcance seu objetivo, faz-se necessário o entrosamento entre a equipe de trabalho, trabalhando de forma cooperativa e comprometida.

Foi realizado um levantamento bibliográfico, tendo como base conceitos presentes no ambiente de trabalho, embora nem sempre explicitados, tais como: comunicação, hierarquia, conflitos, burocracia, liderança, relacionamento interpessoal. As referências bibliográficas foram selecionadas com base na relevância com que esses conceitos são tratados pelos autores. Dentre eles, Idalberto Chiavenato, autor renomado na área de administração, traz contribuição significativa abordando os relacionamentos que acontecem dentro dos ambientes de trabalho: Analisa como a comunicação entre pessoas interfere no desenvolvimento dos processos de trabalho, como a existência de conflitos no ambiente de trabalho, se bem contornada, pode funcionar como um degrau para o crescimento da instituição, traz importantes colocações sobre a importância de se ter bons líderes para administrar equipes e de se respeitar a hierarquia presente em toda e qualquer instituição, além de demonstrar que a burocracia faz-se necessária onde se deseja estabelecer regras que norteiam as atividades desenvolvidas numa instituição que preza por um bom relacionamento com seus clientes. Almir Del Prette e sua esposa Zilda Aparecida Pereira Del Prette, ambos psicólogos, tratam o relacionamento interpessoal de uma forma direta e observada, mostrando a importância da vivência em grupo e o quanto isso torna o ambiente de trabalho menos opressor. Enfatizam a importância do indivíduo enquanto pessoa dotada de sentimentos e emoções e o quanto isso influencia no relacionamento no trabalho. Falam ainda da importância da convivência em grupo, sabendo respeitar os valores de cada um, fazendo com que as diferenças somem

conhecimento ao invés de promover divisões. Fernando C. Prestes Motta e outros tantos, que, tratando da administração no ambiente de trabalho, como forma de crescimento tanto individual como coletivo, serviram de fundamentação para que a realização desse trabalho fosse possível, e embora esteja longe de esgotar o assunto, pudesse contribuir com algumas reflexões sobre o valor do bom relacionamento entre as pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações interpessoais presentes em quase todas as atividades da vida humana precisam fluir da forma mais agradável possível de maneira a amenizar os embates enfrentados pelo indivíduo no seu dia-a-dia. Esses ocorrem em vários ambientes: no lar, na escola, no trabalho ou até mesmo no lazer. Hoje em dia, torna-se cada vez mais valorizada o que podemos chamar de boa comunicação – aquela que agrega conhecimento. Não simplesmente uma troca de informações sem sentido de onde pouco ou nenhum proveito se obtenha. O indivíduo, vivendo numa sociedade em constante desenvolvimento anseia por conhecimentos que o projete para frente, de modo a conseguir acompanhar com certa tranquilidade as inovações que surgem a cada instante.

Numa sociedade em crescente desenvolvimento e constante mutação, não se pode perder tempo com informações desprovidas de valor ou sentido. É de conhecimento público que os meios de comunicação de massa, em especial, a rede televisiva e a internet, têm recebido duras críticas por parte de indivíduos mais instruídos. Elas sinalizam que não é mais possível ficar inerte diante de programas repletos de conteúdos pobres e impositivos, com os quais se pretende alienar e controlar seus usuários.

Ao mesmo tempo em que esses meios de comunicação proporcionam uma abrangência e alcance de inestimável utilidade, é certo também que nem sempre eles dão oportunidade ou criam condições para relações interpessoais reais e autênticas.

O telespectador se torna um mero expectador, onde passivamente recebe uma gama enorme de informações não fundamentadas, que refletem os interesses de quem as disseminam e que objetivam influenciar o maior número de indivíduos possível. É a chamada cultura de massa, onde costumes, idéias ou crenças são passadas aos outros, que as tomam para si sem muitos questionamentos. Não é esse o caso da comunicação presencial entre indivíduos. Nela, espera-se que a interação aconteça de fato, quando todos têm a liberdade de tornar a sua idéia conhecida e de compactuar ou não com a idéia do outro sem, contudo, oferecer resistência pessoal. Conflitos e divergências são conseqüências naturais de inter-relações pessoais, mas podem ser minimizados se houver reconhecimento do espaço de cada um, respeitando hierarquias e valorizando as diferenças individuais e aptidões pessoais. Para isso, a sociedade

deve buscar cada vez mais, espaços e tempo para o exercício do diálogo. Afinal, relações interpessoais significam envolvimento com o outro de modo direto e real (longe do excesso da virtualidade do mundo contemporâneo) e esse envolvimento será mais pacífico quando mais vivências forem compartilhadas e soluções encontradas a partir do respeito mútuo das diferenças que sempre existirão. Em contrapartida, quando se prevalece a prepotência de um com o intuito de demonstrar superioridade sobre o outro, dá-se lugar a uma situação conflituosa, onde são colocados em destaque o egoísmo e o interesse pessoal de cada um, acima até mesmo da missão da instituição.

Não é possível desenvolver um bom trabalho em equipe, se não houver entre seus membros compartilhamento e interação. O resultado das atividades desenvolvidas pela equipe será tão melhor e eficaz quanto mais refletir entrosamento e comprometimento entre os vários atores desse cenário: público usuário, funcionários e instituição. Quando a comunicação flui com transparência, a hierarquia é respeitada e os conflitos contornados, o relacionamento interpessoal torna-se mais leve e, indiscutivelmente, prazeroso, proporcionando assim o verdadeiro desenvolvimento do ser humano.

“É indispensável insistir neste princípio: o desenvolvimento humano só poderá ser adequadamente atingido por meio da reforma das relações interpessoais.”

Humberto Mariotti

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Michelle Marques; LEONARDT, Michelle Poletto Lesina. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma Biblioteca Universitária. *Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas*, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 50-59, jan./jun. 2011.

CAMPOS, Regina Célia Passos Ribeiro de Campos. *As relações interpessoais no mundo do trabalho*. 2012. 04 p. Digitado.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 630 p.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 834 p.

CORREA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de vida, qualidade no trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. *Revista de administração Pública*, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p. 113-132, jan./mar. 1993.

DEL PRETTE, Almir, DEL PRETTE, Zilda A. P. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes. 2007. 231 p.

FIGARO, Roseli. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. *Novos Olhares*, São Paulo, v. 3, n.6, p. 38-51, 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51344/55411>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

FONSECA, Edson Néri. *Introdução à biblioteconomia*. Brasília: Brinquet de Lemos, 2007. 152 p.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8 ed. rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. 258 p.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo*. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

INTELIGÊNCIA EDUCACIONAL E SISTEMAS DE ENSINO. Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <http://concursospublicos.uol.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/marketing_pessoal_e_etiqueta_03.pdf>. Acesso em 29 abr.2013.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. *Motivação no trabalho*. 2003. 45 f. Monografia (Especialização em Docência do Ensino Superior) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

MACHADO, Margareth Dias. Comunicação interna no contexto de instabilidade nas relações de trabalho. *Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.1-15, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson, 2002. 441 p.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira, FARIA, Hermínio Augusto. *Teoria geral da administração: noções básicas*. São Paulo: Atlas, 2007. 442 p.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação nas relações de trabalho. *Anuário UNESCO Metodista de Comunicação Regional*, v. 12 n.12, p. 107-121, jan/dez. 2008.

SCHAEFER, Ivoni Leal; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Análise da comunicação interna e seus reflexos nos relacionamentos interpessoais nos diversos setores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. (Orgs.) *Contribuições à gestão no Judiciário Catarinense*. Florianópolis: FUNJAB, 2012. v. 2, p. 179-193. Disponível em: < <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso 05 jun. 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é Comunicação Interna? In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 81-93.

SOBRINHA, Laize Maria de Miranda Leite. Ambiente de trabalho e as relações interpessoais. 2010. Disponível em <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/ambiente-de-trabalho-e-as-relacoes-interpessoais-2364969.html>> Acesso em: 15 maio 2013.

USUÁRIO. In: CAVALCANTI, Cordélia Robalinho; CUNHA, Murilo Bastos da. *Dicionário de biblioteconomia e arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. p. 373.