



## A INTERPESSOALIDADE RELACIONADA COM PRODUTIVIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Franciane do Nascimento\*

Helena Brandão Viana\*\*

Alexandro Landim\*\*

\*Especialista em Gestão Estratégica de Negócios

\*\*Docentes nos cursos de Pós-Graduação no UNASP-HT

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Franciane do Nascimento, Helena Brandão Viana y Alexandro Landim (2016): "A interpeessoalidade relacionada com produtividade em uma instituição de ensino", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/interpeessoalidade.html>

**Resumo:** Este artigo analisou a relação entre interpeessoalidade e envolvimento para o alcance de resultados finais em uma instituição de ensino. Através de um estudo de caso, utilizando o método de pesquisa qualitativa, aplicou-se um questionário com diversas questões, a fim de obter respostas que pudessem revelar a interação da interpeessoalidade entre colaborador e gestor, e o comprometimento dos resultados finais. Foram participantes da pesquisa, alunos que fazem prática de horas educativas, professores, funcionários administrativos, manutenção e de conservação e limpeza. Os Resultados revelaram que a interpeessoalidade interfere em resultados finais e percepção de reconhecimento do colaborador.

**Palavras-chave:** Interpeessoalidade; produtividade; comportamento organizacional; relações humanas; cultura organizacional.

## THE INTERPERSONALITY RELATED TO PRODUCTIVITY IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**Abstract:** This paper analyzed the relationship between interpersonality and involvement to achieve the end results in an educational institution. Through a case study using the qualitative research method was applied a questionnaire with several questions in order to get answers that could reveal the interaction of interpersonality between employees and managers, and the commitment of the final results. Were

participants, students who do practice of educational hours, teachers, administrative staff, maintenance and repair and cleanliness. The results revealed that interpersonal interfere with final results and perception of recognition of the employee.

**Keywords:** interpersonal; productivity; organizational behavior; human relations; organizational culture.

## INTRODUÇÃO

Relacionar-se é parte fundamental da vida. O ser humano raramente vive sozinho e na vida profissional não é diferente. No campo empresarial o trabalho em conjunto se faz presente na maioria dos setores, diminuindo o espaço para o individualismo. A interação entre os indivíduos que compõe um cenário de trabalho é facilmente notável após um breve momento de observação.

Desde cedo o ser humano aprende a adaptar-se, sente os estímulos do ambiente externo e os obedece (MAGGIONI *et al.*, 2015). Os indivíduos encontram afinidades e passam a se relacionar com facilidade se o ambiente for favorável. Seria ilusão pensar que a vida em grupo consiste simplesmente em unir indivíduos, com a finalidade de atingir um objetivo comum, sem que haja relacionamentos. “As organizações são sistemas sociais”, afirma Davis e Newstrom (1992, p.4).

Em cada organização há uma cultura organizacional, onde os indivíduos partilham valores, normas e percepções do ambiente; proporcionando aos membros que dela participam, identidade organizacional (WAGNER, 2012). Ao considerar a força da cultura organizacional sobre os membros que dela partilham, pode-se levantar a hipótese de influência nos relacionamentos interpessoais.

Para Robbins (1998), os relacionamentos interpessoais interferem diretamente no comportamento organizacional, pois os membros partilham significados e suas percepções, havendo troca de informações entre eles. O mesmo autor declara que a cultura organizacional contribui para manter a organização unida. Considerando esta afirmação, pode-se dizer que uma cultura que favorece o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, favorecerá um bom clima organizacional. Wagner (2012), afirma que a cultura organizacional pode ser uma fonte valiosa de vantagem competitiva.

Robbins (1998) afirma que se o relacionamento interpessoal for afetado por alguma situação conflitante, encontrar-se-á uma situação não favorável para um bom

clima organizacional. Um clima organizacional ruim, não há de colaborar para o alcance das metas propostas.

Sendo assim, neste artigo, o relacionamento interpessoal de papel tão importante em uma organização, será abordado através de um estudo de caso realizado em uma instituição de ensino, onde será explanada a influência que a interpessoalidade exerce sobre a produtividade, tanto entre colaborador e gestor, como entre estudantes que exercem horas de trabalho e são orientados por mentores, que lhes proporcionam uma inicial visão do ambiente de trabalho em uma organização.

O ato de compartilhar de maneira informal as percepções da vida, a troca de suposições básicas de solução de problemas, adaptações externas e integração interna; leva ao surgimento da cultura de uma organização, fundamentada em atitudes e noções que são compartilhadas entre membros de uma organização (WAGNER, 2012). A cultura organizacional surge dos relacionamentos entre os indivíduos e as trocas informais de absorção da realidade em que vivem.

Cada organização traz consigo a sua particular cultura organizacional. Essa cultura não é formada apenas pelos indivíduos que dela participam, mas também da missão, visão e valores da qual a empresa possui (MAGGIONI *et al.* 2015).

A relação interpessoal do colaborador com o gestor, possivelmente influenciará no trabalho. Os colaboradores, como todo ser humano, na maioria dos casos, preferem servir com disposição àqueles que lhe agradam e que lhe oferecem um bom relacionamento interpessoal, ou algum benefício que lhe seja de interesse. Para fundamentar a ideia acima, o autor Yukl (*apud* BERGAMINI, 2009, p.40), afirma que os indivíduos desenvolvem desde a infância a reciprocidade. Essas trocas sociais vão além do interesse material, e almejam também pelas trocas psicológicas, são elas: estima, afeição, respeito e expressão de aprovação.

Não são apenas os bons sentimentos e sensações que fazem parte do ambiente organizacional. No momento em que um indivíduo é cobrado por acertos ou erros ele pode desenvolver Maggioni *et al.* (2015), afirma que a raiva e o medo fazem parte do ambiente de trabalho, as variáveis afetam as emoções, essas podem ser: a competitividade, falta de sinceridade nas relações e abuso de poder.

A habilidade de liderar não se refere a impor uma condição para um colaborador, os líderes que são mais valorizados e requisitados são aqueles que sabem criar um bom clima organizacional e influenciar pessoas. Este tipo de líder não visa apenas resultados, mas também o bem-estar do colaborador, sendo que as tarefas são

executadas por livre e espontânea vontade, sem necessidade de imposição de autoridade (MARQUES *et al.*, 2013).

Os administradores encontram grandes desafios quando se deparam com problemas sobre relacionamentos interpessoais, e que nem sempre são solucionados facilmente. Em muitos casos verifica-se que se passa mais tempo no local de trabalho do que na própria casa. É notória a importância de manter um bom relacionamento interpessoal, pois o mesmo pode interferir diretamente na produtividade.

Existem muitas diferenças entre os relacionamentos, por exemplo há grupos de amigos e grupos que trabalham em equipe com o objetivo de atingir uma meta estabelecida por suas funções no trabalho. No grupo de amigos não é preciso servir uma hierarquia e muito menos acatar ordens, a comunicação é livre e espontânea, sem preocupação de qual será a reação do receptor (GRAMIGNA, 2007). No grupo de trabalho se o relacionamento interpessoal for afetado, podem ser afetados também os resultados ao findar um expediente pode ser afetado, pois a motivação está ligada a um bom clima organizacional e a produtividade.

## **A PRODUTIVIDADE**

A ideia de produtividade não implica que deva produzir mais resultados, ela é mais uma medida de quão eficientemente alguém produz a quantidade de produto desejado. Como consequência, melhor produtividade é uma medida de quão bem os recursos estejam sendo usados. A produtividade frequentemente é medida em termos de entradas e saídas econômicas, mas os recursos humanos e sociais e seus resultados também são muito importantes (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Por exemplo, quando um melhor comportamento organizacional melhora a satisfação no trabalho, ocorre um resultado benéfico humano. Almeida *et al.* (2012) afirmam que quanto melhor o relacionamento entre as pessoas do ambiente de trabalho, melhor é o andamento da empresa.

O clima organizacional tem influência sobre o comportamento e desempenho do colaborador. Segundo Maggioni *et al.* (2015), os indivíduos precisam de um bom clima organizacional para desenvolver suas tarefas.

Davis e Newstrom (1992) destacam um ponto importante sobre empregados que mostram atitudes negativas, ele afirma que esses podem comprometer as condições da organização. As consequências podem ser greves, redução de ritmo do trabalho,

rotatividade, faltas, prejudicando a produtividade da empresa, e afetando o clima organizacional. As atitudes desfavoráveis geram gastos que podem não ser remediados com facilidade pela administração. A marca de organizações bem administradas são os altos padrões de produtividade juntamente com a satisfação dos empregados.

Para Maggioni *et al.* (2015), os recursos disponibilizados pela empresa são usados para que as pessoas possam atingir seus objetivos e metas. Sendo assim, é imprescindível a organização proporcionar um bom clima organizacional para o alcance de suas metas e objetivos.

## **COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO**

O comportamento humano no trabalho está arraigado às necessidades humanas, é imprevisível, pois depende do sistema de valores de cada indivíduo. O sistema social que se forma em um ambiente de trabalho é complexo e desafiante para compreensão, além de sofrer mudança dinâmica (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

É importante salientar que na instituição estudada, percebe-se pouco o clima de competição entre os membros, podendo explicar a tendência de companheirismo entre eles. O comportamento de cooperação e não competição entre os colaboradores e gestores criam níveis consideráveis de satisfação entre eles, colaborando com o relacionamento interpessoal. Davis e Newstrom (1992, p.16) apontam que, “as pessoas encontram maior satisfação no trabalho quando existe cooperação e trabalho de equipe”.

Portanto o objetivo deste trabalho foi analisar a influência da interpessoalidade entre gestor e colaborador e sua relação com a produtividade.

## **METODOLOGIA**

Neste estudo de caso, através de um questionário qualitativo, foram coletadas informações de funcionários e estudantes que praticam horas educativas em uma determinada instituição de ensino, a fim de levantar dados que possam comprovar ou não, a relação entre interpessoalidade e produtividade (alcance de metas propostas pelo gestor). Foram entrevistados quarenta funcionários, entre eles: professores, funcionários da manutenção, administrativos e de conservação, e limpeza. Foram também entrevistados quarenta alunos que praticam horas educativas.

Este estudo de caso visa mostrar resultados obtidos de uma pesquisa qualitativa realizada em uma instituição de ensino, através de um questionário objetivo de fácil entendimento, aplicado a professores, funcionários de cargos administrativos, alunos que praticam horas educativas, funcionários de conservação e limpeza, e manutenção. A intenção foi de coletar respostas que possam mostrar a relação, ou não entre a produtividade e o relacionamento interpessoal. O estudo de caso, segundo Gil (2010), é utilizado nas pesquisas sociais, e pretende estudar profundamente um assunto embora já tenha sido delineado por outros. Um total de oitenta pessoas foram entrevistadas, sendo destas quarenta funcionários e quarenta alunos que praticam horas educativas. De maneira qualitativa as respostas foram analisadas, a fim de obter respostas ao problema em questão.

Os entrevistados responderam as questões sobre interpessoalidade, produtividade e comprometimento com os resultados, em alternativas em que pudessem expressar suas percepções sobre os relacionamentos e reconhecimento no trabalho.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os perfis dos entrevistados, bem como as respostas que abordam sobre o tema proposto ao estudo, serão apresentados abaixo em tabelas. Todos os dados foram coletados entre 29 de outubro a 06 de novembro de 2015. Foram entrevistadas oitenta pessoas, sendo eles quarenta funcionários e quarenta alunos que praticam horas educativas.

**Tabela 1** – Características da Amostra em relação ao Gênero

Gênero	Colaboradores	
	Masculino	Feminino
	26	14
	Alunos	
	Masculino	Feminino
	20	20

**Tabela 2** – Faixa etária da amostra

Idade (em anos)	Colaboradores				
	18 a 29	30 a 41	42 a 53	54 a 65	66 ou mais
	14	13	5	6	1
	Alunos				
	16 a 18	19 a 20	20 a 22	23 ou mais	
	18	9	8	5	

A tabela a seguir, apresenta os dados coletados sobre a quantidade de tempo de contrato de trabalho ou de horas educativas que colaboradores e alunos, respectivamente, estão vinculados à instituição.

**Tabela 3** – Tempo de trabalho da amostra

Colaboradores				
Menos de um ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos
10	13	4	8	4
Alunos				
Menos de um ano	1 a 2 anos	3 a 4 anos	4 anos ou mais	
10	10	12	4	

A tabela abaixo apresentará as respostas dos entrevistados pertinentes à pergunta: “Você gosta da função que desempenha?”. Serão usadas algumas abreviações para as seguintes respostas: gosto muito (GM); gosto pouco (GP); não gosto (NG); preferia fazer outra coisa (PF).

**Tabela 4** – Pergunta: “Você gosta da função que desempenha?”.

	GM	GP	NG	PF
Colaborador	29	4	2	5
Alunos	29	7	1	2

Total	58	11	3	7
Total em porcentagem	46,4%	8,8%	2,4%	5,6%

Em seguida, apresentam-se as respostas dos funcionários e alunos, sobre sentirem-se motivados a cumprir as metas nos prazos determinados e esforçam-se para tal propósito.

**Tabela 5** – Pergunta: “Sente-se motivado para cumprir as metas determinadas?

”.

	Sim	Não	Às vezes
Colaboradores	29	2	8
Alunos	30	-	10
Total	59	2	18
Total em porcentagem	47,2%	1,6%	14,4%

As perguntas a seguir tratam sobre o relacionamento interpessoal entre as pessoas das equipes de trabalho.

**Tabela 6** – Pergunta: “Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?”.

	Péssimo	Ruim	Indiferente	Bom	Excelente
Colaborador	-	1	2	19	18
Aluno	-	1	2	16	21
Total	-	2	4	35	39
Total em Porcentagem	0%	1,6%	3,2%	28%	31,2%

**Tabela 7** – Pergunta: “Com que frequência você conversa com seus colegas de equipe”

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Colaborador	-	-	3	11	26
Aluno	-	1	4	9	26
Total	0	1	7	20	52



Total em Porcentagem	0%	0,8%	5,6%	16%	41,6%
----------------------	----	------	------	-----	-------

As questões abaixo são sobre o relacionamento do aluno com o mentor e do colaborador com seu/sua chefe.

**Tabela 8** – Pergunta: “Como você classifica o tipo de relacionamento que você mantém com seu chefe/mentor?”.

	Amigo	Colega	Conhecido
Colaborador	23	12	4
Aluno	23	11	5
Total	46	23	9
Total em Porcentagem	36,8%	18,4%	7,2%

**Tabela 9** – Pergunta: “Como é o relacionamento entre você e seu chefe/mentor?”.

	Péssimo	Ruim	Indiferente	Bom	Excelente
Colaborador	-	1	-	22	17
Aluno	-	1	3	15	21
Total	-	2	3	37	38
Total em Porcentagem	0%	1,6%	2,4%	29,6%	30,4%

**Tabela 10** – Pergunta: “Com que frequência você conversa com seu chefe/mentor?”.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Colaborador	-	-	14	14	12
Aluno	-	1	11	14	14
Total	-	1	25	28	26
Total em Porcentagem	0%	0,8%	20%	22,4%	20,8%

**Tabela 11** – Pergunta: “Você se sente reconhecido pelo seu chefe?”

	Sim	Não	Às vezes
Colaborador	21	3	16
Aluno	28	1	11
Total	49	4	27
Total em Porcentagem	39,2%	3,2%	21,6%

Em sua maioria, os entrevistados mostraram possuir um bom relacionamento interpessoal com seus respectivos chefes, colaborando com a luta por interesses em comum e sempre preservando o bom clima organizacional.

Durante o período de estudo e pesquisa na instituição, foi possível perceber o clima de cooperação e amizade entre os funcionários, revelando sempre amizade e companheirismo entre eles. Diziam alguns dos entrevistados ao terminarem de responder o questionário: “Não há como não conversar com quem trabalhamos, passamos grande parte do dia juntos”. Um dos funcionários disse: “Meu chefe, além de chefe é como se fosse um padrinho, pois me ajuda quando preciso em situações difíceis”. Outro, disse: “Apesar de ser meu amigo, faço o que ele manda, ele é meu chefe! Amizade não pode interferir no meu trabalho”.

## DISCUSSÃO

A instituição analisada neste estudo de caso revelou comportamentos entre os indivíduos entrevistados de cooperação e relacionamentos de amizade. Para Wagner (2012), o partilhar de valores, percepções e normas promove às pessoas um sentimento de união, que as liga a um propósito comum, gerando vantagem competitiva. Sendo assim, uma organização que promove um clima organizacional propício a bons relacionamentos possui vantagem sobre outras organizações. A instituição apresentou grande comprometimento com o desenvolvimento do ser humano, tanto como colaborador, gestor e cliente. Levando em consideração essa postura de benfeitora humana, as pessoas são personagens importantes, e os envolvidos, procuram sempre ser favoráveis a um clima agradável. Almeida *et al.* (2012), afirma que as pessoas são o patrimônio mais importante de uma empresa, pois o intelecto humano sustenta as

organizações. As pessoas só podem desenvolver-se em um ambiente favorável, que lhes agrade e aonde possam desenvolver um relacionamento interpessoal positivo.

Os colaboradores da instituição onde foi realizado este estudo de caso, geralmente compartilham dos mesmos ideais e propósitos. Seus estilos de vida influenciam aqueles que fazem parte do mesmo ambiente de trabalho, levando outros a abraçarem suas crenças e valores. Davis e Newstrom (1992), afirma que todos os colaboradores de uma organização, sendo este operário, gerente, entre outros, são responsáveis pelo comportamento organizacional, influenciando na qualidade de vida da organização como um todo. Essa influência é tão significativa, que pode ser usada para melhorar ou piorar o clima organizacional. Chiavenato (2010, p. 443) traz a seguinte afirmação: “Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários”.

A pergunta da pesquisa sobre “gostar da função que desempenha”, mostrou que dos quarenta participantes, 46,4% gostam do que fazem; 8,8% gostam pouco; 2,4% não gostam; e 5,6% prefeririam trabalhar em outra função. Dos candidatos que responderam não gostar da função que desempenham ou ter a preferência em trabalhar em outra função, responderam que não se sentem motivados para cumprir as metas estabelecidas pelo setor. Destes, apenas dois entrevistados disseram não se esforçar. Esses dados apontam que os resultados podem ser conquistados mais facilmente por aqueles disseram gostar da função que desempenham. Poucos são os que não se sentem motivados para cumprir as metas no prazo. Segundo Davis e Newstrom (1992), diz que empregados que atitudes negativas podem comprometer as condições da organização, em consequência os resultados.

As questões sobre interpessoalidade entre os colaboradores revelaram que 59,2% classificam os relacionamentos entre os colegas de equipe como bom ou excelente, e 57,6% disseram que conversam frequentemente ou sempre com seus colegas de trabalho. Porém uma minoria de 4,8% considera os relacionamentos no ambiente de trabalho como indiferente ou ruim, esses afirmam dialogar com pouca frequência. Segundo Diniz e França (2005), há um poder social de influência nos relacionamentos interpessoais. Se for suposto que o poder social ajuda na qualidade os relacionamentos devido a influência, esses indivíduos que possuem um relacionamento interpessoal precário, não compartilharam dos valores dos membros da equipe. Para Maggioni *et al.* (2015), o clima organizacional quando é bom e motivador, gera atitudes positivas e um

ambiente satisfatório e motivador. Porém a comunicação, segundo Gramigna (2007), deve ser livre e espontânea.

Ao abordar as questões sobre interpessoalidade com o chefe, 36,8% responderam manter um relacionamento de amizade; 18,4% de colega e 7,2% disseram que eram apenas conhecidos. Um total de 60% respondeu que mantém um bom ou excelente relacionamento com o gestor, 4% afirmaram não possuírem proximidade. Gramigna (2007), afirma que o relacionamento entre colegas a comunicação é livre e não possui a preocupação de respeitar uma hierarquia. Seguindo esse raciocínio é provável que a hierarquia pode atrapalhar a liberdade no relacionamento entre o gestor e colaborador, ou entre o mentor e aluno.

As últimas perguntas da pesquisa revelaram um dado interessante, os mesmos que responderam não dialogarem com frequência com o chefe, não se sentem reconhecidos. De 100% dos entrevistados 43,2% dos candidatos afirmaram conversar sempre ou frequentemente com seu gestor. Um total de 20,8% respondeu não dialogar com frequência com seu mentor ou chefe, e cerca de 21,6% não se sentem reconhecidos pelos mesmos. Um percentual significativo, apontando que a falta de diálogo interfere na percepção do colaborador de reconhecimento pelo trabalho realizado, pois os candidatos que responderam não possuírem essa comunicação livre são em sua maioria os mesmos que não se sentem reconhecidos. O autor Leitão *et al.* (2006) aponta a comunicação (o uso das palavras) como o veículo principal nas relações de trabalho, para transmitir emoções, oferecer compreensão e oferecer a aceitação no convívio social.

A instituição em que o estudo de caso foi realizado revelou comportamentos de cooperação mútua entre os colaboradores e gestores para atingirem os resultados propostos pelos seus gestores. Essa cooperação foi notada entre conversas informais antes ou depois das entrevistas, onde algumas afirmações como “*ele é meu amigo, tenho que ajudar*” ou “*é meu chefe e também meu amigo, eu o respeito*”. Davis e Newstrom (p.11, 1992) afirma que: “O conceito de dignidade humana rejeita a velha ideia de usar os empregados como instrumentos econômicos”.

A interpessoalidade, segundo o resultado da pesquisa realizada, pode ser um grande fator de percepção de reconhecimento e satisfação no trabalho. Os entrevistados que se sentem integrantes do ambiente de trabalho, mostram sempre comprometimento com os resultados. Como citado anteriormente, na hierarquia de Maslow, por Davis e Newstrom (1992), o reconhecimento, autoestima; pertencer ao grupo e necessidades

sociais está em quarto e terceiro lugar respectivamente. São consideradas necessidades de alto nível.

A pesquisa revelou também que a instituição é formada de bons relacionamentos interpessoais. Poucos foram os entrevistados que afirmaram não se sentir pertencentes ao grupo. Essa minoria, porém não menos importante, carrega um histórico inicial de não gostar da função que desempenham, ou não possuir um bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho ou até mesmo com o gestor. É importante ressaltar que os mesmos afirmaram não desenvolver diálogo com os indivíduos que compõe seu ambiente de trabalho. Esse comportamento pode comprometer o clima organizacional em longo prazo, pois segundo Chiavenato (2010), os problemas que o indivíduo carrega podem afetar o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Os gestores fazem bem quando se preocupam com a qualidade do relacionamento interpessoal do ambiente de trabalho, pois os colaboradores necessitam relacionar-se bem com todos os que estão a sua volta, principalmente com o chefe. Como revelou a pesquisa, os colaboradores que desenvolvem uma boa interessoalidade sentem-se reconhecidos e motivados com o cumprimento de suas tarefas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa e estudo tiveram como objetivo relacionar a interessoalidade do gestor / mentor, colaborador / aluno, com o comprometimento dos resultados e produtividade. Os resultados acompanharam a hipótese apresentada, sendo essa a interessoalidade influenciando nos resultados. O relacionamento interpessoal apresentou-se como forte aliado de um bom clima organizacional. Como afirma Davis (1992), os empregados não são apenas instrumentos econômicos.

A pesquisa também reafirmou a cultura organizacional da instituição de bons relacionamentos interpessoais, bem como a força dos mesmos para reconhecimento pessoal e comprometimento com resultados.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, L.I.S.; COSTA, G.M.T. **Pedagogia Empresarial: A importância da valorização humana na empresa.** Revista de Educação do Ideau, Vol. 7 - Nº15 – Janeiro de 2012.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido** / Cecília Whitaker. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações.** 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo – SP, volume 1 – Thomson Learning – 1992.

DINIZ, B.V.; FRANÇA, A.C.L. **Poder e Influência nas Organizações.** FACEF Pesquisa – V.8 – N.1 – 2005.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M.R. (2007). **Comunicação interpessoal na empresa.** <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comunicacao\\_Interpessoal\\_na\\_empresa.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comunicacao_Interpessoal_na_empresa.htm)> Acesso em: 28 set. 2010.

LEITÃO, S.P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A.S. **Relacionamentos Interpessoais e Emoções nas Organizações: uma visão biológica.** RAP – Rio de Janeiro 40(5): 883-907 - Set./Outubro, 2006.

MAGGIONI, A.F.; AMARAL, D.G.; SANTOS, M.M.; CARVALHO, M.B. **O Imaginário Organizacional.** Administração – Cadernos de Graduação – Ciências Humanas e Sociais ISSN Impresso 1980-1785 / ISS Eletrônicos 2316-3143. Ciências Humanas e Sociais Unit/ Aracaju/ v.2/ n.3/ p. 139-150/ Março2015 / periódicos.set.edu.br < Acesso em: 02 de nov. 2015.

MARQUES, E.S.; SILVA, L.O.; ESTENDER, A. C.; NERY, S.; BOCK, C. P. **A Importância da Liderança.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Gestão e tecnologia para a competitividade – Outubro de 2013.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1998.

WAGNER, J.A. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.