

ELIZABETE MINGARDO PIRES

RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

Rio de Janeiro

2003

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO VEZ DO MESTRE

RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes, como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” em Gestão de Recursos Humanos.

Profa. Orientadora: FABIANE MUNIZ

Rio de Janeiro

2003

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, estão sempre incentivando-me a superar os obstáculos e os novos desafios.

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais e às minhas cinco colegas Gerentes do UNIBANCO.

RESUMO

A presente monografia apresenta uma reflexão e uma análise a respeito das relações humanas existentes no âmbito da organização, observando-as como fator preponderante para o bom funcionamento da empresa e para obtenção de melhor qualidade e atendimento à satisfação dos clientes. Portanto, implementa um estudo sobre alguns itens específicos a serem observados pelo Gestor de Recursos Humanos, faz referência às relações humanas no trabalho propriamente ditas e comenta sobre desafios enfrentados na empresa. A realização desta pesquisa amparou-se em consultas a fontes diversificadas, das quais foram retirados e filtrados dados que mantiveram estrita coerência com o tema abordado. Das investigações e explorações feitas, constatou-se a veracidade da necessidade do Gestor de Recursos Humanos proceder a um trabalho que valorize o ambiente e as relações entre as pessoas integrantes da empresa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I	
O SER HUMANO: PREPONDERÂNCIA PARA O SUCESSO	9
1.1 O fator humano: participação para a qualidade	9
1.2 Administrando conflitos	13
1.2.1 Saber enfrentar e vencer desafios	14
1.2.2 A coragem para mudar	14
1.3 Importância de controlar o clima organizacional	15
1.4 A comunicação nas relações organizacionais	18
1.4.1 Obstáculos da comunicação	22
CAPÍTULO II	
RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO	23
CAPÍTULO III	
DESAFIOS PARA GESTORES INOVADORES	29
3.1 Inovam as organizações que aprendem	30
3.2 Entendendo o temperamento do funcionário	31
3.2.1 Alguns tipos de temperamento prejudiciais ao ambiente de trabalho	34
3.3 Comportamento organizacional	35
3.3.1 O equilíbrio emocional	35
CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	41

INTRODUÇÃO

As pessoas são fatores preponderantes no ambiente organizacional moderno. As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é, basicamente, constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. O estado de pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, na Área de Recursos Humanos. Portanto, é imprescindível preocupar-se com o bom relacionamento entre as pessoas no trabalho, pois isso pode garantir um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades.

O trabalhador, como ser humano, é um ser social com uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Vive em organizações, em ambiente cada vez mais complexos e dinâmicos. Montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos. Assim, organizações são pessoas, organizações são grupos: e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administrativos administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações. Tudo então, vai depender do inter-relacionamento entre esses seres que formam a empresa.

Contudo, a viabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências e inúmeras variáveis. As diferenças em aptidões são enorme e os padrões de comportamento aprendidos são bem diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.

Se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas constitui a base para o estudo das organizações e, principalmente,

da Administração de Recursos Humanos. Mas se as organizações são compostas de pessoas e estas precisam engajar-se em organizações para alcançar os seus objetivos, nem sempre esta união é fácil. As organizações, como as pessoas, são diferentes. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha as suas próprias características de personalidade, suas aplicações, seus valores, suas motivações, suas aptidões etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de inúmeras variáveis. A empresa, deve estar atenta a essas diversidades, entendendo-as e respeitando-as.

O comportamento é uma forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa. Os padrões de comportamento são os modos pelos quais as pessoas costumam conduzir-se em seus afazeres cotidianos. O comportamento humano é afetado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos (decorrentes de ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação). A atenção a estes dois fatores devem ser encarada como fundamental, para que haja um bom relacionamento entre as pessoas.

Nessa abordagem, a compreensão do comportamento humano deve, necessariamente, levar em conta tanto os fatores internos como os fatores externos presentes em seu contexto ambiental, que se condicionam, e influenciam, mutuamente, fazendo com que reflitam nas atividades e no desenvolvimento organizacional.

Diante dessas reflexões, apresentadas até aqui, é que nos dispomos a elaborar um trabalho preocupado em analisar o comportamento interpessoal dentro do ambiente organizacional, como fator primordial para um exercício profissional mais agradável e produtivo.

Desse modo, implementaremos uma pesquisa de cunho bibliográfico, com a finalidade de levantar dados em consonância com nossa proposta, com o objetivo de consubstanciar nossas convicções.

CAPÍTULO I

O SER HUMANO

PREPONDERÂNCIA PARA O SUCESSO

1.1 - O fator humano: participação para a qualidade

Uma empresa que se diga inteligente é aquela que atua a partir do conhecimento de seus indivíduos, com o compromisso de facilitar a aprendizagem contínua.

Portanto, o estímulo para que os colaboradores busquem novos conhecimentos, aumentando seu potencial de participação no processo decisório é de grande ajuda no processo de encontro da qualidade.

Deve-se promover a integração entre empresa e o ambiente externo, mantendo-se a par de novas tendências e analisando-as sempre com espírito crítico, voltado para conscientização, de que atender o cliente é a meta.

É preciso estar sempre em alerta para o fato de aperfeiçoar constantemente, e ambiciosamente, e também, chegar a objetivos sempre mais ousados.

Os diretores e organizadores são a parte vital da empresa. Devem os diretores incentivar os supervisores a zelar pela qualidade de vida no trabalho de seus subordinados; para que alcancem melhores resultados.

O treinamento desses funcionários é de grande importância e deve ser visto pelos empresários, como uma outra investida para que se consiga um trabalho com qualidade. Assim como Chiavenato assevera, este treinamento é considerado:

um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 1994)

É necessário que se tenha a preocupação de ver os funcionários como clientes, oferecer-lhes produtos que satisfaçam suas necessidades pessoais e profissionais de maneira a deixá-los à vontade nas atividades e no ambiente em que trabalham. Propiciando-lhes um ambiente mais saudável, ideal para o bom relacionamento e ao desempenho de suas atividades.

O indivíduo é o alicerce, a misteriosa força das organizações e deve haver solidariedade entre superior/subordinado, para então se trabalhar em grupo, caso contrário o gerenciamento da qualidade estará entre as primeiras etapas a serem atropeladas. E a satisfação do cliente não será atendida.

Na nova era, onde a qualidade é um novo momento da evolução da gestão empresarial como um todo, onde não basta mais oferecer um produto ou serviço padronizado a baixo custo operacional, deve-se atender as expectativas do cliente, todas as suas necessidades (o que quer dizer a

qualidade), gerando uma nova relação empresarial, com transformações em velocidade constante.

Agora, satisfazer o cliente não é suficiente, é preciso, ainda, encantá-lo. No mundo da competitividade no qual estamos vivendo, é de vital importância colocar o cliente em primeiro lugar, pois é ele que determina com a superação de suas expectativas gerando qualidade.

Para estabelecer-se padrões de qualidade, é bom saber que se trata de tarefa árdua, nada fácil, assim como as mudanças nos processos produtivos mundiais, que buscam melhoria em todas as partes. A qualidade tornou-se uma palavra-chave nos dias atuais e faz parte dos objetivos das empresas, levando com isso um maior produtividade, gerando eficácia e eficiência em todos os níveis com menor custo possível, tendo a integração e guiado por uma visão global, apontando ao final que é o sucesso da empresa.

A qualidade pode e deve ser aplicada em todos os níveis e setores de qualquer instituição, quer seja uma empresa de maior ou de menor porte, quer seja uma padaria, um açougue, um hospital, uma clínica etc. Tendo em vista que é necessário investir esforços nesse sentido, com o ambiente de qualidade que se adapte à realidade, prevalecendo o senso de utilização, com ordenação, disciplina, tendo um novo paradigma com relação empresa/cliente, com resultado de modelo gerencial, com busca da qualidade total para dentro da organização, com sistema aberto com foco no mercado, visando a ênfase no futuro com investimento, com abordagem dinâmica cada vez mais ampla.

Essa qualidade total resgata o verdadeiro papel do nível operacional como fator primordial para a sobrevivência das organizações. Através da educação constante, da permissão para a participação do espaço aberto para a criatividade e da valorização pela política do crescimento do ser humano, a qualidade total leva a revolução do conhecimento até as bases, que faz transformações profundas e duradouras envolvendo pessoas responsáveis pela execução. Transformando as relações de trabalho.

Através da participação de todos, fica mais fácil atingir a meta de qualidade na satisfação e no atendimento ao cliente. É imprescindível saber-se que o empregado é o começo de todo o processo de qualidade. Assim como a organização que aprende, se coloca em condições de crescimento constante e de competitividade. Aprendendo compartilhadamente será melhor ainda.

Podemos verificar isso nas palavras de GARVIN (1992)

A organização que aprende como uma organização em processo contínuo de inovação e de qualificação. O processo de aprendizagem como um processo coletivo partilhado por todos os membros. Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados, o comprometimento com estes objetivos ocorrem em função de uma certa congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos organizacionais. A importância do processo de comunicação entre níveis. A visão sistemática da visão organizacional.

Logo, o primeiro aspecto que deve ser levado em consideração pelos empresários que desejam melhorar a qualidade do atendimento em suas empresas é o tratamento dispensado aos próprios empregados. Para que o funcionário possa atender bem a seus clientes, ele deve receber de seus gerentes um tratamento à altura. Um tratamento que torne o seu ambiente de trabalho mais agradável.

Partindo-se desse ponto, deve-se fazer com que todos os quadros da empresa tomem consciência de que existe uma etapa do processo econômico que só as pessoas podem fazer: o encantamento do cliente, por isso as pessoas e o inter-relacionamento entre elas é tão importante.

Devido à grande competitividade do mercado atual, às empresas não cabe apenas oferecer produtos com qualidade, bons preços e condições de pagamento; é preciso ter também honestidade e acima de tudo simpatia. Não se encanta um cliente agindo como um robô ou com sorrisos fabricados. É fundamental que todos os funcionários estejam conscientes de

sua importância para a empresa, no que diz respeito ao atendimento que eles conferem ao cliente.

1.2 - Administrando conflitos

A relação entre os indivíduos em uma situação de desigualdade de poder pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e pouca iniciativa. Esta mesma situação de desigualdade de poder e forte dependência pode representar, também, uma situação latente de conflito, que no caso brasileiro é tratado pelo expediente das relações pessoais, mais propriamente pela lealdade de uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados.

Os conflitos latentes, que vierem a ter uma escala maior, deverão estar ainda em um grau de imersão e serem tratados em circuitos fechados, com bastante cautela para harmonizar pontos de vista pessoais.

Para isto a solução brasileira é usar soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes. Um terceiro que mantenha boas relações pessoais com ambos os pólos; é o mecanismo mais largamente utilizado. Vale ressaltar que o traço de evitar o conflito é muito mais presente no sentido liderado – líder, enquanto no sentido líder – liderado; o primeiro não teme a existência do conflito, pois a estrutura da relação já indica que o segundo irá encontrar soluções indiretas.

Considera-se, agora, a possibilidade de definir objetivos claros como fonte de motivação, isto é, estabelecer desafios explícitos e mensuráveis para serem alcançados.

No nosso país, isso pode ser visto como fonte de conflitos porque, mais uma vez, o brasileiro é motivado pelo relacionamento e a busca de objetivos podendo ter como pressuposto uma ação concorrencial, o que não estimula, pois é preciso ter agressividade contra terceiros, vontade de realizar, executar e fazer, o que não é da natureza brasileira. Portanto, é importante que os gestores de Recursos Humanos se preocupem em resolver esses problemas.

1.2.1 Saber enfrentar e vencer desafios

Para o sujeito enfrentar e vencer desafios, ele tem que ser capaz de conhecer a si mesmo e aprender a lidar também com seus conflitos, ou seja, o que irá fazer a diferença no profissional do futuro será o comportamento diferenciado. O profissional será capaz de administrar bem seus conflitos; será capaz de tentar e assumir riscos e vencer desafios. O relacionamento com o outro, pode ser um grande desafio na vida do funcionário.

Para isso, o sujeito tem que estar disposto a construir sempre seus caminhos, para ser capaz de qualificar, ter capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

1.2.2 A coragem para mudar

Lidando bem com seus conflitos o sujeito é capaz de enfrentar qualquer mudança que possa vir a acontecer. Entretanto, paralelamente a essa mudança, o indivíduo se depara com a sua imensa fragilidade como ser humano. Esse receio de mudanças traz dentro do ser humano duas tendências básicas: uma de conservação ou de sobrevivência, procurando manter a individualidade com seus valores referenciais; a segunda é a da diferenciação, quando o indivíduo sofre modificações ao longo de sua experiência junto ao meio onde vive e atua (família, trabalho, escola, etc.).

A aprendizagem dentro da organização não acontece sem causar no indivíduo um choque e conflitos, mais é justamente nesse momento que o indivíduo tem que estar preparado para se colocar disposto a entrega total, assumindo essas transformações inevitáveis para o nosso crescimento e aprimoramento como modo de ser, tendo coragem de enfrentar as diversidades, obstáculos e desafios de suas carreiras e aceitando as

mudanças de paradigmas; pois esses têm a capacidade de dirigir suas ações. Algumas características importantes dos paradigmas para o funcionário são:

1. os paradigmas são comuns e dirigem os comportamentos das pessoas.
2. Os paradigmas são úteis porque definem o que é importante para as pessoas.
3. Os paradigmas podem tornar-se doenças terminais que bitolam as pessoas.
4. Os novos paradigmas são geralmente criados por pessoas estranhas ao sistema.
5. A adesão a novos paradigmas exige visão, coragem e fé.
6. Temos o poder de mudar nossos paradigmas e de aprender novos paradigmas. (MARQUES, apud CHIAVENATO, 1996)

1.3 Importância de controlar o clima organizacional

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores dependem muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posição de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo, de um momento para outro. Varia de um “continuum” e pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características básicas são:

1. sentem-se bem consigo mesmas;
2. sentem-se bem em relação às outras pessoas; e
3. são capazes de enfrentar, por si, as demandas da vida.

Daí, o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivacional entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como os casos de greves, piquetes etc.).

ATKINSON et al. (1995) desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:

- Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.

- As propriedades do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

MASLOW em sua teoria motivacional do indivíduo, destaca a importância da hierarquia das necessidades humanas. Segundo o autor:

As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes - as chamadas necessidades primárias - enquanto no topo estão mais sofisticadas e intelectualizadas - as necessidades secundárias". (MASLOW, apud CHIAVENATO, 1996)

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- é percebida ou experimentada pelos membros da organização;
- influencia o seu comportamento.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à aprovação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é, por ele, influenciado. E, desse modo, influencia o posicionamento das pessoas frente às outras.

1.4 A comunicação nas relações organizacionais

As pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes, através da comunicação. A comunicação dentro da organização é muito importante, sendo uma transferência de informação, e o processo de passar informação e compreensão da mesma. 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. A comunicação envolve transações entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que a recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato da comunicação. Entretanto, as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Existem três conceitos preliminares que são importantes para a perfeita compreensão da comunicação: dado, informação e comunicação.

Dado, é um registro ou anotação a respeito de determinado evento ou ocorrência. Um banco de dados, por exemplo, é um meio de acumular e armazenar conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados. Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data ou um conjunto de letras ao formar uma frase), temos uma informação.

Informação, é um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo. O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular, como do ponto de vista científico, envolve um processo de redução de incerteza. Comunicação, é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então, compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, a informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.

Para uma boa comunicação, é preciso um emissor, que é a pessoa responsável para emitir a mensagem para alguém, um transmissor ou codificador, pode ser um equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pelo emissor para torná-la adequada e disponível ao canal, que é a parte do sistema que separa o emissor do destino, que estão fisicamente próximos ou distantes.

Como o processo de comunicação funciona como um sistema aberto, é comum ocorrer certa quantidade de ruído. Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Geralmente, dá-se o nome de ruído a alguma perturbação interna do sistema, enquanto se dá o nome de interferência a alguma perturbação externa vinda do ambiente. Há uma infinidade de exemplos de sistemas de comunicação. Em todo sistema de comunicação, a fonte serve para fornecer sinais ou mensagens.

O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, isto é, transformando-se em formas adequadas ao canal. O canal leva a mensagem sob a nova forma para um local distante. O receptor procura decodificar e decifrar a mensagem enviada ao canal e a transforma numa forma adequada e compreensível ao destino. O ruído perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema. Porém, para comunicar sinais ou mensagens, o processo de comunicação exige que a fonte pense e codifique suas idéias com palavras ou símbolos, para que estes sejam transmitidos rumo ao canal, de onde o destino recebe, decodifica as palavras ou símbolos para poder entendê-las e interpretá-las como idéias ou significados. A comunicação somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende a mensagem. Isto significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação. Nas pessoas, toda informação provinda do ambiente é recebida e coordenada pelo sistema nervoso central, o qual seleciona, arquiva e ordena os dados, enviando ordens aos músculos, as quais voltam recebidas pelos órgãos de movimentação, passando a combinar com o conjunto de informações já armazenadas para influenciar as ações atuais e futuras. Assim, o conteúdo daquilo que as pessoas permutam com o ambiente ao se adaptarem a ele é a própria informação. O processo de receber e utilizar informações é justamente o mesmo processo de ajustamento do indivíduo à realidade e o que lhe permite viver e sobreviver no ambiente que o rodeia.

Os padrões pessoais de referência são importantes para o entendimento do processo de comunicação humana. Existe uma profunda relação entre cognição, percepção, motivação e comunicação. Aquilo que duas pessoas comunicam é determinado pela percepção de si mesmas e de outra pessoa na situação, graças a seus diferentes sistemas cognitivos e sua motivação naquele momento.

A idéia ou mensagem comunicada é intimamente relacionada com as percepções e motivações tanto do emissor como do destinatário, dentro de determinado contexto ambiental que as envolve. Isto significa que a percepção social nem sempre é racional ou consciente.

A percepção social nem sempre é racional ou consciente: percepção social é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra, na esperança de compreendê-la. Empatia ou sensibilidade social é o meio pelo qual a pessoa consegue desenvolver impressões acuradas, ou compreensão atual dos outros. No fundo, a empatia é um processo de compreensão dos outros. Muitos autores utilizam sinônimos como compreensão de pessoas, sensibilidade social, acuracidade na percepção social para abordar a empatia.

Existem três aspectos que devem ser considerados na percepção social:

- **percebedor** – pessoa que está ‘olhando’ e tentando compreender;
- **percebido** – pessoa que está sendo ‘olhada’ ou compreendida; e
- a **situação** – conjunto total de forças sociais e não sociais dentro das quais ocorre o ato da percepção social.

A causalidade em perceber os outros não é uma habilidade simples. Todavia, a percepção social pode ser melhorada quando se leva em consideração que:

- Conhecendo-se a si mesmo, torna-se mais fácil ver os outros acuradamente;
- As próprias características do observador afetam as características que ele está propenso a ver nos outros;
- A pessoa que se aceita é mais propensa a ver favoravelmente aspectos de outra pessoa.

1.4.1 Obstáculos da comunicação

O processo de comunicação humana está sujeito a chuvas e tempestades. É que existem também certas barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que a afetam profundamente, fazendo com que a mensagem, tal como é enviada, se torne diferente da mensagem tal como é recebida.

Na realidade, ocorrem três tipos de barreiras à comunicação humana: as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas. Barreiras pessoais são as interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas. Barreiras físicas são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone etc. Barreiras semânticas são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação como gestos, sinais, símbolos etc., podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de linguagem constituem fortes barreiras semânticas entre as pessoas.

Todos esses obstáculos na comunicação, poderão afetar a forma de relacionamento entre os membros de uma empresa.

CAPÍTULO II

RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO

O programa de Relação Humanas, em geral, se refere ao ambiente de trabalho e à formação da consciência de grupo, objetivando o estabelecimento de um ambiente o mais harmônico possível.

A empresa deve concorrer pra que seus funcionários não trabalhem apenas pra satisfazer as suas necessidades econômicas. É preciso ligar o trabalho e estrutura administrativa às necessidades sociais dos empregados, pois, desta forma, os funcionários se sentirão felizes, e se obterá sua completa cooperação e esforço, aumentado cada vez mais a competência da organização.

Se a administração possibilitar a existência de um ambiente tranqüilo, o funcionário será pontual e assíduo, temendo perder algum tempo de convívio com seus amigos e desapontar a direção, que concorre por um alto grau de afetividade grupal. O funcionário, sentindo que os objetivos da

instituição merecem os seus esforços, ficará orgulhoso em contribuir nessa tarefa.

A administração deve possibilitar, também, um relacionamento produtivo. Bons sentimentos e palavras agradáveis são sem sentido, e passa a ter, na realidade, uma fachada falsa, quando não são reais, prejudicando, inclusive, o rendimento. Uma palavra um pouco mais dura, sem perturbar o relacionamento, poderá trazer resultados mais favoráveis do que uma palavra carinhosa que não seja verdadeira. O importante é não se preocupar com as “relações humanas” e sim confiar nelas.

Alguns requisitos básicos de relações humanas e eficazes são:

- comunicabilidade;
- trabalho de equipe;
- autodesenvolvimento;
- desenvolvimento.

Comunicabilidade – A administração deve fazer com que os subordinados assumam a responsabilidade. Tanto a cooperação deve ser sempre solicitada, como bem recebida a contribuição, para que a comunicabilidade se torne melhor, concorrendo para que os subordinados assumam a responsabilidade e a execução das três se torne mais fácil. É muito difícil fazer a comunicação no sentido de cima para baixo, ou seja, do administrador para os funcionários, porque quanto mais o administrador se esforça para fazer as comunicações, mais eles entenderão mal. Eles ouvirão o que querem ouvir e não aquilo que se está dizendo.

Trabalho de Equipe – Com a comunicação no sentido de contribuição, ocorre uma comunicabilidade lateral, que torna possível o trabalho de equipe.

Num trabalho de equipe, as pessoas trabalham juntas voluntariamente, conscientes de sua importância na execução da tarefa.

Autodesenvolvimento – O funcionário, sentindo a sua importância e convocado para contribuir, procurará se autodesenvolver para atuar no desenvolvimento de uma tarefa. Ele necessitará, inclusive, de adquirir habilidades e conhecimentos.

Desenvolvimento alheio – sendo focalizada a contribuição, outros se estimularão ao autodesenvolvimento. São determinados desafios que levam as pessoas a procurarem o seu desenvolvimento. Pouco exigidas, permanecerão mirradas; bastante exigida, terão necessidade de desenvolvimento, sem nenhum esforço maior do que o dos não realizados.

O ambiente organizacional deve ser adequado ao desenvolvimento das atividades da empresa, com a observância dos seguintes aspectos:

- a) materiais (instalações, equipamentos, material de consumo);
- b) técnicos (recrutamento e seleção de empregados, orientação, treinamento, assistência à execução das atividades);
- c) humanos (estabelecer um clima de solidariedade, confiança, boa vontade).

Um trabalhador que atua com boa vontade será mais útil à empresa, como verificamos nas palavras de PALADINI (1995)

Um supervisor ou mestre consegue sua produção através de seu pessoal e de grande importância que, além de saber trabalhar, seu pessoal o faça com entusiasmo e vontade. (PALADINI, 1995)

Quando se fala em Relações Humanas, lembra-se de imediato da ética profissional, que influi, decisivamente, para um melhor clima dentro da organização.

Entende-se ética como o comportamento de alguém dentro de uma atividade profissional.

De acordo com a Enciclopédia Barsa, Código de Ética Profissional, vem a ser o “conjunto de normas e preceitos, legalmente estatuídos, e que se destinam a promover o aprimoramento moral do exercício da profissão”.

Preceitos da Boa Ética Profissional:

- a) com a sociedade;
- b) com a organização;
- c) com os colegas;
- d) consigo mesmo.

com a sociedade:

- comportamento social desejável;
- meio que frequenta;
- maneira de se vestir e falar;
- discrição em todos os atos.

com a organização:

- manter sigilo;
- zelar pelo bom nome
- relacionar-se bem com a administração;
- não se omitir.

com os colegas:

- ser discreto;
- tratar todos com igualdade;
- não humilhar;
- colaborar com os colegas;
- valorizar o trabalho de seus colegas;
- saber escutar.

consigo mesmo:

- ter espírito de autoconfiança;
- autoconfiança;
- policiar-se sempre;
- procurar se aperfeiçoar.

Um funcionário, no exercício de sua função, deve procurar manter um bom relacionamento com todos que o cercam, caso contrário, estará sujeito a fracasso, erros, queda de produtividade, ambiente intranquilo e inimizades. Desse modo, é importante uma política que leve em consideração as relações humanas, por parte do Gestor de Recursos Humanos:

Há algumas recomendações que podem ser apenas lembranças para um melhor relacionamento como, por exemplo:

- manter o diálogo;
- não formar grupinhos;
- dispensar a todos igualdade de tratamento;
- elogiar;

- seguir os preceitos da ética profissional;

O gestor de Recursos Humanos deve-se lembrar que pessoas satisfeitas rendem mais.

Em relação ao moral do funcionário dentro da empresa, APPLEWHITE (1965) elenca 5 fatores que influenciam no nível deste.

- A imagem da empresa na mente do empregado.
- A qualidade geral de supervisão recebida pelo empregado.
- A satisfação financeira com as recompensas materiais obtidas pelo empregado.
- A amizade dos colegas e sua habilidade de trabalhar juntos e sem fricções.
- O nível de satisfação intrínseca com relação ao trabalho executado. (APPLEWHITE, 1965, p. 25 apud CHIAVENATO, 1996)

CAPITULO III

DESAFIOS PARA GESTORES INOVADORES

Muitos têm sido os debates e as percepções sobre o modelo de relações de trabalho sobre o perfil do gestor do futuro e que deverá prevalecer nas organizações. De um lado o perfil tradicional, respaldado pela segurança do emprego, pelo comprometimento com a organização, pela carreira definida e, do outro lado, a discussão pela empregabilidade, onde o indivíduo continua empregado enquanto trazer resultados positivos para a empresa. As diretrizes de Recursos Humanos são desenhadas conforme esse objetivo, treinamento focalizado para desenvolvimento de competências, para o mercado de trabalho e, salário variável, de acordo com esse desempenho.

Há muitas indagações sobre essas duas visões, sobre qual será o desenho das organizações do futuro. O perfil do gestor para essa realidade organizacional tem sido questionado em diversos debates, tanto a nível acadêmico, como empresarial.

3.1 - Inovam as organizações que aprendem

Um ponto comum entre o processo de aprendizagem e inovação organizacional é que não há separação entre aqueles que pensam daqueles que executam, há sim um compartilhar específico desse processo de pensar e aprender, passando em todos os níveis da organização.

Caracterizando os novos modelos organizacionais em: organização qualificada e organização qualificante. Segundo o pesquisador Philippe ZARIFIAN as "organizações qualificadas" apresentam as seguintes dimensões:

- O trabalho em equipes ou células;
- a autonomia delegada às células e suas responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, rendimento, etc.;
- diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para as atividades de "animação" e gestores de recursos humanos;
- A reaproximação das relações entre as funções da empresa (entre a manutenção e a fabricação, entre produção e comercial.)

Além dessas características já mencionadas, ele faz referência a mais quatro características, dizendo que

devem ser centradas sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momentos de aprendizagem pelo conjunto de empregados. As organizações devem estar abertas para explicação da estratégia empresarial, realizada pelos próprios empregados como, por exemplo, a definição do que consiste a estratégia de qualidade em uma oficina. Devem favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, entre áreas de produção e de serviços; estas co-responsabilidades criam laço de interação e

comunicação entre áreas e competências. Deve dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente de tal modo que eles pensem o seu know-how não como um estoque de conhecimento a serem preservados, mas como uma competência-ação ao mesmo tempo pessoal e engajada em um projeto coletivo.

Ocorrendo, assim, uma aprendizagem pela troca de experiências, por meio de bons relacionamentos e havendo uma reestruturação da atividade organizacional.

Em outros países, o tema aprendizagem organizacional é tratado com muita importância e tem sido objeto de muitas reflexões e pesquisas.

Dando um enfoque diferente tanto GARVIN (1992) como Peter SENGE (1990), no desenvolvimento de suas propostas, ambos enfatizam alguns pontos semelhantes:

A organização que aprende como uma organização em processo contínuo de inovação e de qualificação. O processo de aprendizagem como um processo coletivo partilhado por todos os membros. Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados, o comprometimento com estes objetivos ocorrem em função de uma certa congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos organizacionais. A importância do processo de comunicação entre níveis. A visão sistemática da visão organizacional.

3. 2 - Entendendo o temperamento do funcionário

O temperamento de um profissional também é um fator decisivo para uma carreira promissora e para a forma de manutenção de relacionamento no ambiente de trabalho. O sucesso só é garantido pela combinação de conhecimento e comportamento. É preciso ter estabilidade emocional para lidar com os outros profissionais e para enfrentar situações difíceis, imprevistos e fracasso.

O mau temperamento tem grande influência na carreira. Ninguém é despedido apenas pelo temperamento que possui, mas em função das conseqüências que esse problema acarreta. Isto é, por algumas características, o profissional cria uma atmosfera negativa no ambiente de trabalho, chegando a prejudicar o rendimento dos colegas e podendo correr riscos.

Considerando a superioridade

É preciso ter excelentes razões para estar em determinada posição. Quando o profissional tem um temperamento difícil, precisa ser melhor em outros aspectos para justificar a permanência. Nenhum talento neutraliza totalmente traços muito fortes de personalidade. É possível que esses profissionais até cheguem a cargos altos, mas talvez fossem mais longe se não tivessem aquele temperamento.

Perceber, no entanto, que essas características estão impedindo o desenvolvimento próprio e o da empresa é muito difícil. Com o tempo, em alguns casos, o profissional consegue mudar, já que tem, durante a carreira, exemplos de que a sua maneira de agir não é a melhor. Refletir sobre quais problemas está causando na empresa (ou com os colegas), com determinado temperamento, também pode ajudar, assim como uma terapia.

Características indesejáveis

Algumas características, como a arrogância, aparecem desde o processo de seleção, mas, dependendo do potencial do profissional, a empresa opta por contratá-lo, apostando na mudança. O profissional inteligente é aquele que ouve as críticas dos colegas. As pessoas não comentam “à toa”. Ele pode estar agindo de certa maneira sem perceber que não está agradando. Os rótulos vêm com facilidade, mas demoram muito ir embora.

Autopercepção

O primeiro passo para adquirir um novo comportamento é perceber que é preciso mudar. Se o profissional não vê que os insucessos ocorridos dependem também de uma má performance dele, não vai conseguir mudar. Quem aceita a tarefa de buscar um aperfeiçoamento vai conseguir se desenvolver e, a cada experiência, ele se tornará mais forte.

Os profissionais com certos temperamentos não são maleáveis, não têm autocrítica, são impertinentes e têm muita dificuldade de trabalhar em grupo especialmente quando são os líderes.

A carreira desse profissional tende a ser complicada porque, geralmente ele, não tem intenção de mudar e, para a empresa, não vale a pena mantê-lo. São profissionais que causam muito desgaste emocional nos colegas. O ideal seria ouvir os conselhos dados pelo chefe e pelos companheiros.

É preciso perceber o que está desencadeando aquele comportamento e entender que a carreira corre risco porque, se ele tiver um temperamento difícil, também não conseguirá se adaptar em outras empresas.

Insegurança

Devido a insegurança e medo muitos profissionais adiam suas promoções. Pela influência do temperamento, assumindo uma postura de insegurança e achando que não é capaz de assumir esse ou aquele cargo.

Algumas pessoas demoram muito a perceber que precisam sair de dentro da concha, e ir a luta pelos seus ideais, deixando que os valores pessoais sobressaiam-se mais do que o lado profissional.

3.2.1 Alguns tipos de temperamentos prejudiciais ao ambiente de trabalho

explosivo - Ser imprevisível, é incômodo. Os colegas o evitam por medo. Não sabe controlar o perigo real e, por isso encara todos os acontecimentos como uma ameaça. Está sempre na defensiva e explode com facilidade.

arrogante - Tenta disfarçar a superioridade, mas não consegue. Acha que sabe tudo e gosta de humilhar a todos. Alguns colegas preferem evitar confusão; outros entram em conflito, porque não conseguem trabalhar ao lado dele.

encrenqueiro – “Faz tempestades em copo de água”. Argumenta demais, não é transparente e nunca deixa as histórias terminarem. Os colegas são alérgicos a eles e evitam colocá-lo num projeto ou numa reunião, para evitar problemas.

em cima do muro - Incomoda por não ter uma opinião definida. O mercado exige lealdade e, por falta dessa característica, esse profissional é rejeitado pelos diversos grupos dentro da empresa, que não confiam nele.

super tímido - Não se coloca nem mesmo em cima do muro: fica atrás. Tem medo de assumir riscos. Perde muitas oportunidades. É facilmente engolido pelos clientes e pela concorrência, especialmente quando tem de vender uma idéia.

espaçoso - Cria intimidade rapidamente com todos, mesmo com seus superiores. É do tipo que chama o chefe pelo diminutivo. Não sabe distinguir trabalho de amizade. Não permite que os outros falem. Quer ser o centro das atenções.

chato - É repetitivo, palpiteiro e inoportuno. Não consegue perceber quando está sendo desagradável e não sabe a hora e a ocasião

certa de brincar. Tenta ser onipresente, ou seja, quer estar em todos os lugares e saber de tudo o que acontece para dar opinião.

estrategista - Preenche a falta de competência com habilidade, arma situações para impressionar. É um improvisado, mas a sua máscara pode cair quando descobrirem que não cumpre o programa ou as metas estabelecidas, para ele, dentro da empresa.

3.3 Comportamento organizacional

A formação e o desenvolvimento em administração, tem se concentrado no aprimoramento da competência técnica dos administradores, atuais e futuros. Essa ênfase no conteúdo envolvendo o que do trabalho de um administrador, envolvendo questões como o desenvolvimento de procedimento e processo adequados. Embora o aspecto técnico seja de muita importância para o bom funcionamento dos processos.

Inúmeras leituras respaldam que, para a sobrevivência de uma organização a missão e a visão da mesma tem que ser bem clara e que haja plena divulgação dentro da organização, para que haja o comprometimento de todos os empregados.

3.3.1 O equilíbrio emocional

A emoção como um estado individual envolvendo uma reação afetiva transmitida pelo meio que o indivíduo estar inserido. A emoção como sentimento e estado orgânico, onde o indivíduo lança mão, por exemplo, para sua própria defesa; tendo medo se prepara para fuga, tendo raiva parte para o ataque. O estado orgânico refletindo em modificações corporais, como a sudorese e a palidez.

O ambiente, por sua vez, tem sua parcela na influência dessa emoção. Sendo este cada vez mais hostil e sujeito a transformações radicais. A cada dia o indivíduo se depara com a luta pela vida acirrada, dificuldades em se adaptar a situações novas, nesse momento se manifestando as emoções negativas como: medo, tristeza, raiva, fuga, etc. Por outro lado, há experiências afetivas positivas como: otimismo, prazer, alegria, simpatia, etc.

Entre esses dois pontos, há um equilíbrio onde o indivíduo na medida do aprendizado, aprende a lidar com essas emoções tentando usufruir da melhor maneira possível esse afeto.

Segundo Robert COOPER e Ayman SAWAF (1997) no livro: “Inteligência Emocional na Empresa” enfatizam que

é a inteligência emocional que nos motiva a buscar nosso propósito e potencial únicos e ativa nossas aspirações e valores mais profundos, que deixam de ser algo a respeito do que pensamos, e passam a ser vividos.

Em latim a palavra “emoção” significa “*motus anima*”, isto é, “a força ou o ato que nos move”. Talvez seja esse o segredo do equilíbrio emocional, a possibilidade de saber, como modo de ser, “vivenciar as emoções”.

Maturidade segundo o Dicionário AURÉLIO significa “face do ciclo vital de um lago na qual se registra certo equilíbrio entre o recebimento e a perda de suas águas”.

Sabe-se que o lago é constituído de uma massa relativamente grande de água salgada ou doce circundada por terras. Em um lago há uma aparente calma que tranqüiliza até o viajante mais apressado. Saiba que o lago é alimentado de forma contínua pelas águas das chuvas, das geleiras, dos oceanos ou dos rios; são os chamados afluentes. Já os cursos de água

que partem desse mesmo lago – rios, riachos, etc. – são denominado emissários.

Com essa passagem, podemos pensar que com as experiências que adquirimos entre essas caminhos somos “alimentados” continuamente pelos mais diversos “afluentes emocionais” como fé, otimismo, auto – estima, alegria, perseverança.

CONCLUSÃO

Verificamos, depois do estudo realizado que, atrás de todo processo de desenvolvimento, está o ser humano, e que todos os fatores que possam interferir no processo devem ser considerados pois, conforme sabemos, o ser é único e, como tal, precisa de autoconfiança, motivação e sentimento de que é parte integrante e importante desse contexto. Do mesmo modo, o relacionamento existente entre as pessoas que convivem em um mesmo meio empresarial deve ser observado e avaliado pelo gestor de Recursos Humanos; pois disso dependerá a ocorrência de um ambiente favorável ao bom andamento da organização.

É necessário, também, enfatizar a questão do comportamento diferenciado nas organizações, levando em conta que toda empresa precisa de pessoas para sobreviver, e é exatamente através do entendimento da importância dessas diferenças, que todos crescem no ambiente organizacional. As diferenças devem, então, ser aceitas e aproveitadas dentro da empresa, e não rejeitadas.

A gestão de pessoas se traduz na capacidade da empresa em desenvolver e utilizar o pleno potencial de sua equipe, alinhando com suas estratégias, missão e visão.

Os esforços para criar, manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional sadio, contribuem para uma justa equação entre desempenho, crescimento e satisfação dos profissionais no ambiente de trabalho.

Atualmente, com a necessidade da mudança, em virtude de se manter no mercado e da transformação tecnológica que acontece numa velocidade incontável, as empresas passaram a valorizar o capital intelectual e entendem a área de RH, como instrumento motivador e transformador e, para isso, ele conta com profissionais de diversas

formações no comando das equipes. O Departamento de Recursos Humanos funciona como consultor interno dando auxílio e orientação aos chefes na hora da contratação, demissão e resolução de conflitos com os funcionários, investe na terceirização de funções como seleção, treinamento e pesquisa salarial, tem desempenho voltado para os negócios, ganhou credibilidade com a presidência e é chamado a participar das decisões. Diante de tanta responsabilidade, é relevante a atenção deste setor às pessoas e as suas relações; pois delas depende para funcionar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, R.L., ATKINSON, R.C., SMITH, E.E. & BEM, D.J. **Introdução à psicologia**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPER, R. SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade; a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

1. ADAIR, M. M. **Qualidade Humana - as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Maltese, 1994.
2. ARMSTRONG, M. **Estratégias para a administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.
3. BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.
4. BOWDITCH, J. L. e BUONO, F. A. - **Elementos de comportamentos Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
5. CARVALHO, A. V. de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1974.
6. CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
7. CHIAVENATO, I . **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
8. CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.
9. COOPER, R. SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
10. FARACO, M. G. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: CNI, 1982.
11. FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
12. GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade; a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

13. GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1994.
14. JUCIUS, M. **Administração de Pessoas**. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 1977.
15. JUCIUS, M. **Administração de Pessoas**. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 1977.
16. KATZENBACH, J.R., SMITH, Douglas K. **A força e o poder das Equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
17. KEITH, D. **Human Behavior at work**. New York. McGraw-Hill, 1972, p. 59.
18. KOTLER, J. P., SCHLESINGER, L. A. **Choosing strategies for change**. Harvard Business Review, 57, Mar. – Apr. 1979, p. 106-114.
19. KURT, L. **A dynamic theory of personality**. New York, McGraw-Hill, 1935.
20. LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method, and reality in social science. **Human Relations**, v. 1, n. 1, 1947, p. 5-41.
21. MATTOS, R. de A. **Desenvolvimento de seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Porto Alegre: Editora livre Ltda., 1992.
22. PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995
23. SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
24. SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
25. WOOD JÚNIOR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1996.