

## **HABILIDADES PROFISSIONAIS CONTRIBUINTES PARA O BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO, SOB A ÓTICA DA LITERATURA**

**ÍTALO FALCÃO DE LIMA**

**LUCAS DE SOUZA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO

### **Introdução**

Em qualquer esfera pessoal ou profissional, o ser humano não sobrevive sem se relacionar com os outros. No meio corporativo, o relacionamento interpessoal está associado à conduta do colaborador diante de crises, conflitos, superação de obstáculos e a forma com que ele lida com seus colegas de trabalho com perfis distintos. Isso requer habilidades que precisam ser desenvolvidas, tanto quanto as competências técnicas.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Diante desse contexto, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: quais habilidades profissionais contribuem com o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho? O objetivo geral desta pesquisa é conhecer diferentes habilidades profissionais que contribuem para o bom relacionamento interpessoal no ambiente organizacional, sob a ótica da literatura.

### **Fundamentação Teórica**

Uma das habilidades exigidas no currículo dos colaboradores nos dias atuais é a de saber trabalhar em equipe e relacionar-se bem, priorizando dentre as atribuições específicas do cargo ou função que ocupam manter uma convivência saudável, harmônica e, sobretudo, ética no ambiente de trabalho. No entanto, esse ainda é um desafio para os gestores de Recursos Humanos que devem estar atentos a essa questão e estabelecer uma política voltada para a gestão de relacionamentos a fim de garantir a harmonia esperada nas relações.

### **Metodologia**

Este estudo é de natureza qualitativa, pois seu foco de interesse é amplo, mas que proporciona uma percepção mais afunilada de uma realidade social, levando a compreender as razões e motivações comportamentais dos indivíduos. Buscou-se também parâmetros para uma análise reflexiva acerca de como deve ser o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe. Para a elaboração deste estudo, foram desenvolvidas pesquisas em instrumentos bibliográficos como, por exemplo, artigos, livros, monografias e dissertações.

### **Análise dos Resultados**

Nunca se falou tanto sobre a importância do trabalho em grupo como nos tempos atuais. A procura por indivíduos que tenham habilidades para trabalhar em equipe é cada vez maior e os próprios profissionais apontam esta característica como uma competência essencial (ANTONACCIO, 2018). Soma-se a isso, variadas experiências e comportamentos que, se bem aproveitados, trazem resultados superiores nas mais diversas situações (ANTONACCIO, 2018).

### **Conclusão**

Desta forma, conclui-se que o trabalho em equipe alia o desejo de realização do indivíduo, seja profissional ou pessoal, à vontade de se conquistar o objetivo comum, como comunicação, estímulo a opiniões diferentes, capacidade de assumir riscos, confiança, respeito, mente aberta e cooperação, em uma troca permanente de experiências e esforços em prol da eficácia das relações interpessoais.

### **Referências Bibliográficas**

ALBUQUERQUE, Jamil. A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012. BOM SUCESSO, Edina de Paula. Trabalho e qualidade de vida. 1. Ed. Rio de Janeiro: Dunya, 2017. BRONDANI, Jera Porto. Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre, 2010.

### **Palavras Chave**

Habilidades profissionais. , Relacionamento interpessoal. , Trabalho em equipe.

### **Agradecimento a órgão de fomento**

-

# **HABILIDADES PROFISSIONAIS CONTRIBUENTES PARA O BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO, SOB A ÓTICA DA LITERATURA**

## **1 INTRODUÇÃO**

Pode-se observar que, atualmente, o mundo das organizações é movido pela competitividade e essa globalização de concorrência causam impactos diretos na economia. No centro dessa discussão estão as pessoas, que convivem em grupos sociais e desempenham suas funções em diversos segmentos.

Os seres humanos possuem opiniões, sentimentos, comportamentos diferentes e esses fatores estão ligados às relações interpessoais. Nesse sentido, é importante compreender que fatores como “autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações” (BOM SUCESSO, 2003, p. 27).

Nunca se falou tanto sobre a importância do trabalho em grupo como nos tempos atuais. A procura por indivíduos que tenham habilidades para trabalhar em equipe é cada vez maior e os próprios profissionais apontam esta característica como uma competência essencial (ANTONACCIO, 2018). Soma-se a isso, variadas experiências e comportamentos que, se bem aproveitados, trazem resultados superiores nas mais diversas situações (ANTONACCIO, 2018).

Respeito, cordialidade, admiração pela capacidade e reconhecimento do talento do outro, ética, empatia e um forte sentimento de equipe são atributos mais que importantes; eles são necessários (CHIAVENATO, 2015). Os melhores resultados só são alcançados quando todos numa empresa trabalham com um time, focados nas metas a serem alcançadas, buscando um objetivo comum e o crescimento profissional de todos os membros do grupo, de modo que todos se sintam valorizados e motivados, pois:

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição (BOM SUCESSO, 2017, p. 36).

Dessa forma, as empresas passam a desenvolver as pessoas para que haja o retorno financeiro para sua organização, sendo importante compreender a importância do colaborador na empresa, pois a partir do desenvolvimento e valorização destes, é possível alcançar a excelência (BRONDANI, 2010). Nesse sentido:

Todas as organizações são construídas por pessoas e por recursos não humanos (físicos, materiais, financeiros, tecnológicos). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

O verdadeiro espírito de equipe nasce e se fortalece quando as pessoas envolvidas compreendem que é necessário resgatar valores como união, respeito, cooperação, participação, envolvimento e comprometimento que são características fundamentais para uma boa convivência no ambiente de trabalho, priorizando a ética, a harmonia e a boa comunicação entre todos (LOPES, 2018). As relações interpessoais dependem, sobretudo, das pessoas. Não basta ser competente, é preciso saber se relacionar no trabalho e fora dele. A concorrência, as comunicações virtuais e as mudanças comportamentais criaram obstáculos para a chamada relação interpessoal (LOPES, 2018).

As mudanças pelas quais passaram as organizações até se chegar ao modelo de mercado de trabalho atual são significativas. Destaque-se inicialmente o Capitalismo como modelo econômico estabelecido no final do século XVIII, que possibilitou ao homem mensurar sua força de trabalho e que, depois da Segunda Guerra Mundial, passou a fazer parte na maioria dos países do mundo (GOULART, 2012). De acordo com Goulart (2012), o Capitalismo alterou a configuração dos modelos de família, de educação, do estado e das organizações, ao longo de três séculos, tornando o cenário de estável a instável, exigindo cada vez mais das organizações a capacidade de se adaptar às situações que demandam criatividade e inovação diante de tantos imprevistos.

Refletindo as transformações atuais, Chiavenato (2015) afirma que é possível perceber os processos de trabalho deixando de ser individualizados, para se transformarem em atividades de grupo, solidárias e conjuntas. “Equipes, células de produção, times, trabalho conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipe (...): estão sendo as palavras de ordem nas organizações” (CHIAVENATO, 2015, p. 4).

Diante desse contexto, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: quais habilidades profissionais contribuem com o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho? O objetivo geral desta pesquisa é conhecer diferentes habilidades profissionais que contribuem para o bom relacionamento interpessoal no ambiente organizacional, sob a ótica da literatura. E, como objetivos específicos, busca: a) compreender aspectos gerais sobre relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho; b) conhecer diferentes habilidades exigidas dos profissionais pelo mercado de trabalho na atualidade; c) analisar as relações existentes entre habilidades profissionais e o bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Este estudo é de natureza qualitativa, pois seu foco de interesse é amplo, mas que proporciona uma percepção mais afinada de uma realidade social, levando a compreender as razões e motivações comportamentais dos indivíduos. Buscou-se também parâmetros para uma análise reflexiva acerca de como deve ser o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe. Para a elaboração deste estudo, foram desenvolvidas pesquisas em instrumentos bibliográficos como, por exemplo, artigos, livros, monografias e dissertações. O levantamento dos dados foi realizado com o auxílio da internet através de bibliotecas virtuais.

Dentro desta concepção, o conteúdo deste estudo tem importante relevância, uma vez que o ambiente organizacional é o local em que se deve existir relações harmoniosas e saudáveis, aptas para influenciar não somente o ambiente interno (gestores e colaboradores), como também o ambiente externo da empresa (clientes e parceiros). Além disso, a comunidade acadêmica ganhará um estudo que refletirá como essa relação entre pessoas no ambiente de trabalho interfere diretamente nos resultados cooperativos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Afinal, o que é relacionamento interpessoal?**

De acordo com Moscovici (2013), as pessoas aspiram por relações harmoniosas, mas nem sempre isso acontece. O relacionamento interpessoal é um processo sujeito a variações de espaço, tempo e contexto. E a afetividade e o poder existem em qualquer relação dentro e fora das organizações. Moscovici (2013) afirma ainda que o tipo de afetividade define as características num relacionamento profissional que faz com que as pessoas gostem ou não de trabalharem juntas. Segundo a autora, o futuro pertence a organizações baseadas em equipes e não apenas em grupos organizacionais, diferenciando grupos de equipes (MOSCOVICI, 2013).

Uma equipe alia o desejo de realização do indivíduo, seja profissional ou

pessoal, à vontade de buscar o objetivo comum com comunicação, estímulo a opiniões diferentes, capacidade de assumir riscos, confiança, respeito, mente aberta e cooperação (MOSCOVICI, 2013). Essas são as características de uma equipe perfeita diante da visão desta autora.

Algo considerado complexo é o comportamento humano, que resulta da interrelação de variáveis internas e externas, tais como, os padrões impostos pela sociedade e a família desde a infância aliados ao código genético e conjunturas ambientais que individualizam as pessoas e definem suas características, designando sua conduta no meio em que vivem (CHIAVENATO, 2015). Sabe-se que o processo de interação influi no rumo das atividades e nos resultados, no entanto, as pessoas não trabalham como máquinas e nem sempre fazem o que se espera.

A interação afeta o funcionamento de cada um e de todos, alterando o desempenho previsto individual ou coletivo pelos modos de tarefa, que são as atividades visíveis, e pelo modo socioemocional que são as sensações e sentimentos gerados pela convivência e atividades no grupo, podendo favorecer ou prejudicar o andamento das tarefas (DUTRA, 2011). Observa-se assim que, para produzir bem em grupo, é preciso possuir mais do que competência técnica. Faz-se necessário que se vivencie habilidades que poderão tornar o indivíduo competente na arte de se relacionar com o outro (FISCHER, 2016).

De acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. E isso ocorre, pois “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). As relações no ambiente de trabalho, sobretudo de amizade, respeito e cordialidade, fortalecem o convívio e o vínculo entre as pessoas, como evidenciado a seguir:

As relações interpessoais estão cada vez mais sendo valorizadas no cenário tecnológico das organizações. O capital humano faz a diferença, as pessoas é que são a vantagem competitiva das empresas, e o bem-estar no ambiente de trabalho resulta em produtividade e resultados (BRONDANI, 2010, p. 18).

Os gestores, sejam eles de qualquer organização, estão à procura de pessoas que tenham habilidade para pensarem juntas, se desenvolverem juntas e buscarem crescimento, tendo como objetivo os lucros da empresa, como evidenciado a seguir:

As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente (CARVALHO, 2009, p. 109).

As emoções pessoais que fazem parte do cotidiano humano, inevitavelmente, estão presentes nas relações de trabalho tanto positiva, quanto negativamente. Segundo Bom Sucesso (2003, p. 95), “três emoções primárias atuam sobre o comportamento: o medo, a ira e o afeto, que se apresentam de forma direta ou através de disfarces ou máscaras”. Diante desse contexto:

Essas emoções causam sofrimento e precisam ser trabalhadas para que as relações interpessoais tornem-se saudáveis melhorando a qualidade de vida no trabalho. Requer parceria, cooperação, polidez e respeito (BOM SUCESSO, 2003, p. 153).

Quando as pessoas conseguem conhecer suas emoções e sentimentos, essa ação

facilita a relação com outros membros da equipe, auxiliando a comunicação entre elas (FIORELLI, 2016). Dessa forma, conclui-se que os indivíduos são seres envolvidos por sensações, sentimentos e nem sempre conseguem fazer jus à racionalidade, levando a compreender que para se relacionar com o outro, é necessário compreensão, flexibilidade e interação entre eles (FIORELLI, 2016).

## **2.2 Habilidades demandadas pelo mercado de trabalho na atualidade**

As mudanças pelas quais passaram as organizações até se chegar ao modelo de mercado de trabalho atual são significativas. Vale destacar o capitalismo como modelo econômico estabelecido no final do século XVIII, que possibilitou o homem mensurar sua força de trabalho (CHIAVENATO, 2015).

Apesar da tecnologia ter contribuído para que a força de trabalho humana fosse substituída pouco a pouco pela máquina, reduzindo o quadro de pessoal das empresas, conclui-se, atualmente, que a verdadeira força nas organizações advém de um conceito dos anos 40, denominado sinergia, que considera o trabalho desenvolvido por pessoas em grupos mais produtivos e provedores de melhores resultados do que o trabalho individual somado separadamente (GOULART, 2012).

De acordo com Kanaane (2005, p. 51), “no conjunto das relações humanas expressas no ambiente de trabalho, podemos identificar os comportamentos que indivíduos, grupos e organizações apresentam”. Esses comportamentos são chamados de *soft skill*. As *soft skills*, são atributos individuais que corresponde particularmente a cada indivíduo, que permitem ao profissional manter bons relacionamentos com outros colaboradores e com o mundo ao seu redor, o que pode se tornar útil para qualquer área profissional (BURMESTER, 2012). As *soft skills* dificilmente podem ser identificadas por meio de algum teste, pois são competências comportamentais observadas na prática (BURMESTER, 2012).

Uma das mais importantes habilidades pessoais é a comunicação (GIL, 2010). Uma boa comunicação entre os profissionais é fundamental para a organização, tanto na forma de se expressar verbalmente, quanto na escrita (GIL, 2010). O ato de saber ouvir e se comunicar de forma clara e objetiva, assim como escrever bem, permite organizar melhor as ideias, como também compartilhar e absorver melhor as informações (GIL, 2010).

Portanto, há a necessidade de trabalhar a comunicação nas organizações numa perspectiva muito mais interpretativa, a partir de uma visão de mundo. Taylor (2005, p. 215) relata “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”. Kreps (2015, p. 28), ao defender a comunicação como um processo de organização, enfatiza a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, afirmando que:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral.

Assim, quando se fala em comunicação organizacional, necessita-se,

primeiramente, pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações (KREPS, 2015).

Outra *soft skill* importante é a adaptabilidade (DUTRA, 2011). Ela é uma das habilidades mais valorizadas no mundo atual e consiste em profissionais capacitados às mudanças (DUTRA, 2011). Esse profissional consegue manter suas atividades em funcionamento mesmo em momentos de crise, as quais se tornam necessárias para se reinventar (DUTRA, 2011).

Castro (2015) coloca que existem dois significados para a habilidade de flexibilidade: a primeira consiste em empresas que optam por quebrar um pouco o clima tradicional e são menos rígidas em relação ao horário de expediente; a segunda diz respeito a profissionais flexíveis às mudanças de cenário no mercado de trabalho. Sendo assim, o profissional com essa capacidade consegue se adaptar às regras e as demandas da empresa, exercendo funções requisitadas de forma comprometida e proativa com o perfil da organização (CASTRO, 2015). Além disso, o colaborador flexível consegue lidar com qualquer imprevisto ou inovação que possam surgir (CASTRO, 2015).

O senso de dono juntamente com a visão estratégica de negócio são *soft skills* que permitem que o profissional pense no crescimento da empresa de maneira visionária (GRAMIGNA, 2017). Castro (2015, p. 48) menciona que “Esse colaborador geralmente fala das suas funções ou da organização como se estivesse se referindo a sua própria empresa”. Sendo assim, não se refere apenas a futuros líderes, mas colaboradores com atitude de dono (CASTRO, 2015). Nesse contexto, essa capacidade pode ser adquirida e desenvolvida no dia a dia do profissional (CASTRO, 2015).

Há um crescimento na demanda da gestão de pessoas em encontrar colaboradores alinhados com a cultura da empresa, o chamado fit cultural (GRAMIGNA, 2017). São profissionais que desenvolvem um bom alinhamento cultural com a empresa e que podem ser a diferença entre uma rotina produtiva ou estressante de trabalho (GRAMIGNA, 2017). Por isso, esse alinhamento com a cultura da empresa é muito valorizado no mercado de trabalho (GRAMIGNA, 2017).

Carnegie (2015) coloca que a cultura organizacional determina como a empresa se posiciona diante da sociedade, quais as prioridades e os princípios. Chiavenato (2010) conclui que o fit cultural, quando se encaixa, permite não só que o relacionamento do profissional com a empresa seja positivo, mas que o próprio relacionamento entre companheiros de trabalho seja mais eficiente, tornando todo o clima organizacional mais leve e produtivo. Ressalta-se que o alinhamento cultural não deve ser moldado, mas fortalecido e atualizado com frequência (CHIAVENATO, 2010). Nesse caso, é preciso aprender a reconhecer os valores da empresa e identificar o propósito da organização (CHIAVENATO, 2010).

Certamente, a liderança é uma das *soft skills* mais valorizadas do mercado (MACÊDO, 2015). Ela consiste na junção de todas as outras habilidades (MACÊDO, 2015). Um profissional líder deve saber se comunicar bem, ter uma visão estratégica e de negócio, adaptabilidade e alinhamento cultural (MACÊDO, 2015). “A liderança é a condução de um grupo de pessoas transformando-as em uma equipe que gera resultados positivos para uma organização” (GAUDÊNCIO, 2017, p. 56). Já Chiavenato (2003) cita que na Era Clássica da Administração, o papel do líder era estabelecer e fazer critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal, a atenção do líder, focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

Em um contexto organizacional, nenhum processo de desenvolvimento seria tão complexo com bons resultados sem a inclusão de um desempenho de liderança (GAUDÊNCIO, 2017). Gaudêncio (2017, p. 84) diz que “esses são tempos difíceis em que

um gênio gostaria de viver. As grandes necessidades fazem surgir grandes líderes”. Com essa habilidade, o colaborador consegue assumir mais responsabilidades e explorar o melhor de cada pessoa e das situações (GAUDÊNCIO, 2017). O mercado precisa de líderes proativos, independentes e capazes de dar conta de diversas questões (GAUDÊNCIO, 2017).

Por último, destaca-se a *soft skill* que se refere ao trabalho em equipe, base para um bom relacionamento interpessoal. Profissionais que mantêm um relacionamento saudável com os colegas no ambiente de trabalho se sentem mais motivados. Por essa razão, desempenham suas tarefas com mais eficiência e competência (GRAMIGNA, 2017). A confiança nos membros da equipe contribui para encarar grandes desafios e os colaboradores se tornam agentes de inovação (KANAANE, 2005). Além de manter uma boa relação entre os membros da própria equipe, é preciso desenvolver a comunicação entre os setores, já que um depende do outro para desempenhar algumas atividades (KANAANE, 2005). Assim, uma boa conexão entre os colaboradores de diferentes áreas ajuda a alcançar melhores resultados (KANAANE, 2005).

### **2.3 Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe: características que distinguem um do outro**

Trabalho é definido como “toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade” (CHIAVENATO, 2003, p. 77). Qualquer indivíduo que, estando inserido em uma organização, se sente como parte de um todo onde pode-se observar não somente o crescimento profissional, decorrente de sua satisfação com a tarefa exercida, como também o crescimento pessoal que ocorre quando se relaciona com outras pessoas (BOM SUCESSO, 2017). Assim, equipe é considerada como:

Conjunto ou grupos de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem difundido (CARVALHO, 2009, p. 94).

Desta maneira, ao ser realizada uma atividade proposta em equipe é necessária uma concordância com os colegas de trabalho para chegar a um acordo final e, dessa maneira, alcançar o (os) objetivo (os) da equipe com maior eficácia (BOM SUCESSO, 2017).

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e a disputa acirrada por mercados cada vez mais concorridos, as empresas não estão apenas mudando a forma de pensar suas ações e estratégias, mas também reavaliando a importância das pessoas e do resultado que elas geram, quando trabalham juntas (RIBEIRO, 2018). A fim de compreender a diferença entre grupos de trabalho e equipes, faz-se necessário elucidar algumas definições a seguir.

Ao longo da história, as equipes têm sido um componente-chave da realidade organizacional (LANNES, 2009). O trabalho foi deixando de ser desempenhado individualmente e tornando-se uma tarefa de um conjunto, visto que as pessoas necessitam se complementarem nos diferentes espaços organizacionais, porém, há de se entender que existe uma diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe (CHIAVENATO, 2015). Conforme Mayo (2003), em um grupo de trabalho muitos atuam sob a responsabilidade pessoal, com alguma dependência de seus colegas. Lannes (2009) compartilha deste ponto de vista ao complementar que grupo é uma reunião de pessoas que embora trabalhando juntas fisicamente, não apresentam características de afinidade e objetivos comuns capazes de conduzir a uma ação conjunta com resultados significativos.

Muito se tem discutido acerca dessa temática e novas conclusões vão surgindo e contribuindo para que se possa entender a diferença entre essas duas modalidades de

trabalho, que por vezes se confundem quanto às suas características. Gramigna (2017) salienta que a diferença entre grupo e equipe são os objetivos. O grupo tem objetivos divergentes, onde cada membro tem objetivos pessoais, ao passo que a equipe trabalha por uma causa maior, um projeto coletivo. De acordo com a autora, a equipe reconhece as contribuições individuais e tem como objetivo o resultado total.

Moscovici (2013) reflete que a diferença entre grupo e equipe é notória, no entanto afirma que um grupo pode transformar-se em equipe e isso acontece quando seus membros deixam de dar atenção à sua própria forma de operar e buscam resolver os problemas que afetam o seu funcionamento, a fim de somarem forças num foco de ação. Conforme Fiorelli (2016), equipe é um conjunto de pessoas que tem um senso de identidade que se manifesta através de comportamentos desenvolvidos e mantidos para buscar resultados e interesses comuns a todos os integrantes. Ainda para Fiorelli (2016), existe um vínculo emocional e uma interdependência de seus membros na busca de se atingir os objetivos estabelecidos por eles, que além de fortalecer a união, é muito importante para a eficácia dos resultados pretendidos pela equipe.

Ainda nesse sentido, Macêdo (2015) salienta que uma equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas em uma mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados. O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem (LANNES, 2009).

Para Carnegie (2015), quando é estabelecido um critério de trabalho em equipe que exige um esforço de todos para realizar uma atividade, e não de superiores dando ordens, a tarefa torna-se mais interessante e os colaboradores envolvidos mais motivados com o trabalho que lhe é proposto, como pode ser visualizado nas compreensões a seguir:

Quando realizamos as tarefas planejadas por nós mesmos, para que nosso grupo obtenha resultado, estamos unindo, na prática, nossos motivos e nossas ações. Como cada um de nós possui características diferentes e percebe as tarefas e desafios de formas diferenciadas, podemos ampliar nossa criatividade. Como equipe, todos nós sabemos que a motivação é vital na dinâmica entre as pessoas, por isso ela é vital no dia a dia do grupo, pois influencia diretamente na eficácia das nossas relações (CASTRO, 2015, p. 27).

A união de esforços, conhecimentos, habilidades, criatividade, saber ouvir e comunicar, bem como a valorização da opinião do outro que tenha o mesmo objetivo em comum, é o que se espera de um trabalho em equipe (LANNES, 2009), uma vez que:

Os membros de uma equipe aprendem e atingem seus objetivos por meio da interação com múltiplos sistemas e atores em situações concretas, incluindo a organização, os indivíduos e os grupos sociais externos à organização, a equipe em si e seus membros individuais (MASCARENHAS, 2008, p. 47).

De acordo com os autores Bohlander, Snell e Scherman (2008, p. 47), “aumentar a sinergia em grupo, as técnicas reforçam o ditado de que as contribuições de dois ou mais funcionários valem mais que a soma de seus esforços individuais”. Os autores reforçam a fala de que trabalhar em equipe estimula o comprometimento do colaborador com as metas da empresa, uma vez que as contribuições da equipe podem solucionar problemas operacionais.

Enfim, toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe (CHIAVENATO, 2015). Entende-se que a equipe de trabalho se caracteriza por estar comprometida com o objetivo estabelecido coletivamente e trabalha em prol desse resultado (CHIAVENATO, 2015). Se para cada membro da organização esse princípio não

estiver claro, a empresa não terá equipes e sim grupos de trabalhos reunidos para executar tarefas e cumprir os seus objetivos individuais que, isoladamente, não atendem as demandas organizacionais (CHIAVENATO, 2003).

#### **2.4 Relacionamento Interpessoal X Habilidades Profissionais: entendimentos e perspectivas**

Para que pessoas e organizações realizem seus objetivos, é necessário um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho entre os indivíduos que compõe a organização (KANAANE, 2005). Esse relacionamento interpessoal é uma variável da cooperação entre as pessoas, que representa o comportamento humano e o trabalho em equipe, pois elas não atuam isoladamente, mas por meio de interações e comunicação para alcançar o mesmo objetivo dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Albuquerque (2012), uma ferramenta importante para uma boa gestão do relacionamento interpessoal, é a comunicação, tanto que é considerada necessária para o êxito profissional e tem seu potencial valorizado nos relacionamentos humanos. Contudo, o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é um fator que deve ser observado e analisado para um bom desempenho de uma organização (KANAANE, 2005). Logo, uma organização que tem como trunfo principal as pessoas, está utilizando de uma ferramenta que pode fazer a diferença nos resultados da empresa ou organização, como o capital humano (CHIAVENATO 2010).

O relacionamento interpessoal é, sem sombra de dúvida, um dos fatores que influenciam no dia a dia e no desempenho de um grupo, cujo resultado depende de parcerias internas para obter melhores ganhos (FISHER, 2010). O papel do gestor nesse processo é de extrema importância, pois é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes entre as pessoas do time e fazer com que o clima interno seja agradável, permitindo um ambiente sinérgico e que prevaleça a união e a cooperação entre todos (MOSCOVICI, 2013). Nesse sentido:

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, por tanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências na dinâmica interpessoal. Vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riquezas de possibilidades, de opções para melhores maneiras de reagir a qualquer situação de problema (MOSCOVICI, 2013, p. 145).

Na gestão de pessoas é preciso estar sempre alerta quanto às habilidades dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos nos relacionamentos entre si e entre grupos. Observando como essas habilidades profissionais impactam na boa gestão relacional desses colaboradores (CHIAVENATO, 2010). Essas habilidades demandadas pelo mercado, chamada de *soft skills* podem ser consideradas, segundo Chiavenato (2010), como uma nova possibilidade para denominar o conjunto de habilidades e talentos que uma determinada pessoa pode utilizar em seu trabalho. Neste conjunto, pode-se perceber características como: habilidades de comunicação, habilidade de adaptabilidade, visão estratégica, liderança e soluções de problemas (CHIAVENATO, 2010).

As novas demandas do mercado de trabalho exigem funcionários que saibam se comunicar, tenham a habilidade para trabalhar em equipe e em diversos projetos simultaneamente e facilidade em lidar com a diversidade (MACÊDO, 2015). Robles (2012), após realizar um estudo sobre as principais *soft skills* demandadas no mercado de trabalho para um novo colaborador, listou as principais habilidades interpessoais do profissional do século XXI. Logo Robles (2012, p. 455) chegou à seguinte relação:

\* Comunicação: capacidade de comunicação oral, escrita, apresentação e capacidade de escuta; \* Cortesia: postura, etiqueta empresarial, bons modos, capacidade de dizer bom dia e obrigada; \* Flexibilidade: capacidade de adaptação, dinamicidade, facilidade para mudanças, eterno aprendiz; \* Integridade: honesto, ético, possui valores pessoais; \* Habilidades Interpessoais: agradável, gentil, senso de humor, amigável, afetuoso, capacidade de ter empatia, possui autocontrole, paciente, sociável; \* Atitude Positiva: otimista, entusiasta, animado, auto motivado, feliz, confiante; \* Profissionalismo: eficiente, aparência profissional, equilibrado; \* Responsabilidade: responsável, de confiança, começa o trabalho feito, inventivo, autodisciplinado, quer fazer o bem; \* Trabalho em equipe: cooperativo, diplomático, capacidade de dar suporte, colaborativo; \* Ética no Trabalho: disposto a trabalhar, fiel, motivado, pontual.

### **3 METODOLOGIA**

A referida pesquisa é de natureza qualitativa, pois seu foco de interesse é amplo. “É necessário obtenção de dados qualitativos e descritivos de acordo com a intensidade do contato do pesquisador com a situação do objeto pesquisado.” Godoy (1995, p. 125). Classifica-se a pesquisa como qualitativa, uma vez que neste trabalho buscou-se levantar em profundidade aspectos teóricos sobre habilidades profissionais que contribuem para o bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A partir da natureza definida, evidencia-se que esta pesquisa é do tipo bibliográfica, baseando-se em fontes teóricas como livros, artigos e internet, e descritiva, uma vez que buscou-se evidenciar aspectos gerais sobre um fenômeno. (GODOY, 1995). Sendo assim, buscou-se parâmetros para uma análise reflexiva acerca de como as habilidades profissionais contribuem para um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Para a elaboração deste artigo, foram desenvolvidas pesquisas por meio de instrumentos como artigos, livros e monografias, tendo para o levantamento de dados bibliográficos o auxílio da internet, especialmente das fontes do Google Acadêmico. Os dados foram coletados utilizando-se de publicações, onde os textos utilizados foram primeiramente selecionados por temas e, destes, foram retiradas as informações pertinentes ao tema abordado. Após esta seleção, fez-se a compilação das informações e redação do trabalho de conclusão de curso, com a discussão dos resultados obtidos.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Relacionamento em grupos de trabalho**

É comum, em equipes de trabalho, que haja conflitos, divergências que até podem se tornar motivos de atritos entre as pessoas e interferindo no relacionamento interpessoal. Comumente algumas pessoas confundem relacionamento pessoal com relacionamento profissional, outras assumem comportamento negativos tais como fofoca, falta de transparência, descontrole nas emoções, baixa autoestima, negativismo (reclamações), desmotivação, dentro outros.

Moscovici (2013), afirma que as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal e que o conflito em si não é patológico nem destrutivo, mas pode ter consequências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado. Segundo Moscovici (2013), de um ponto de vista amplo, o conflito tem muito mais funções positivas que negativas. Ele previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução.

O conflito dentro da equipe funciona, verdadeiramente, como a raiz de

mudanças pessoais, grupais e sociais. A questão é como lidar com o conflito de modo a tirar vantagem dele para melhorar o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe. Por isso, vale o bom senso, o diálogo, a valorização, assim como, observar e refletir a situação sob diferentes pontos de vista, a fim de transformar as diferenças em resolução de problemas, procurando manter um clima de cordialidade e respeito e, para isso, muito importante é o papel do gestor que deve ter o olhar voltado para o clima organizacional, buscando um equilíbrio nos relacionamentos sem perder de vista as metas estabelecidas.

Outra questão que atinge diretamente os relacionamentos interpessoais é a ausência de boas maneiras e educação na empresa. Com o intuito de se atingir os resultados pretendidos, cumprir prazos e metas no estresse do dia a dia, as pessoas esquecem-se, muitas vezes, de manter a cordialidade no ambiente de trabalho, deixando-se levar pela tensão dos problemas pessoais e do trabalho. De acordo com Marins (2009), boas maneiras e educação são essenciais para um bom ambiente de trabalho, uma vez que:

Não há quem nem goste ou mesmo consiga produzir com eficiência num ambiente onde as pessoas se tratam mal, falam alto, dizem impropérios uns aos outros, trabalham de cara fechada e onde os clientes são tratados de qualquer maneira e mesmo rudemente (MARINS, 2009, p. 71).

De acordo com Marins (2009), a formação para a prática de boas maneiras tais como “com licença”, “por favor” e “obrigado” muito contribui para que o ambiente de trabalho seja mais sadio, tornando o clima da empresa melhor e todos passem a se respeitar mutuamente.

#### **4.2 A importância da Gestão de Pessoas na harmonia do Clima Organizacional**

O termo Gestão de Pessoas é atual e surgiu em substituição à tradicional noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso hoje, bastante comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação da gestão, com seu foco de atenção nas pessoas. De acordo com Ficher (2010), o modelo de Gestão de Pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente do trabalho.

É papel do gestor de pessoas buscar estratégias para valorizar e desenvolver a competência dos indivíduos dentro da organização, de modo que estejam preparadas para enfrentar desafios e possam transferir para a organização seu aprendizado. A competência é compreendida por muitas pessoas, segundo Dutra (2011, p. 28), “como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”.

Nesse sentido, de acordo com Dutra (2011), existe uma expectativa da organização de que o indivíduo dentro do contexto organizacional tenha a capacidade de entregar-se à empresa, de modo a vestir a camisa da instituição, sabendo agir de maneira responsável e, conseqüentemente, ser reconhecido por isso. Em um processo evolutivo, o termo competência sofreu alteração. Ainda de acordo com Dutra (2011), inicialmente, o termo competência era traduzido por uma junção de habilidades e de atitudes requeridas das pessoas. Com o passar do tempo, as habilidades deram espaço para caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes foram substituídas pelos comportamentos observáveis.

De acordo com Gaudêncio (2017), uma característica importante que deve ter o gestor é a capacidade de estabelecer um clima de confiança entre as pessoas, assim como o bom relacionamento entre elas, o comprometimento da equipe e o sucesso na obtenção de resultados, priorizando um ambiente de trabalho em que não se desperdiçam energias com problemas interpessoais.

### 4.3 Competências e habilidades profissionais no mercado de trabalho

Atualmente, a gestão no mercado de trabalho vem focando no modelo de gestão por competências, que é centrado no conceito formado pela junção de três formas: uma associada às realizações dos indivíduos, outra relacionada ao que os indivíduos produzem e agregam ao processo e aos produtos, e outra relacionada ao conjunto de conhecimento e habilidades, necessários para que os indivíduos desenvolvam suas tarefas e responsabilidades. De acordo com essa perspectiva, o colaborador deve utilizar sua formação, experiências adquiridas e seus conhecimentos como forma de cumprir suas atribuições de modo a agregar valor ao negócio da empresa.

O modelo de gestão por competência tem o objetivo de proporcionar ao gestor material para organização entre políticas e práticas de gestão de pessoas de forma integrada, estabelecendo critérios para avaliação do desempenho dos colaboradores, adequando as possibilidades de carreira e proporcionando elementos de suporte para a tomada de decisão. Para Goulart (2012), as mudanças ocorridas no mundo profissional devido à globalização e às novas demandas de trabalho exercem influência sobre o que passa a ser esperado do colaborador, sugerindo que se devam identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que favoreçam seu desempenho.

As competências socioemocionais são comportamentos, atitudes e valores que um indivíduo pode expressar ao longo de sua vida e determinam a maneira como ele reage a diversas situações (BANCO MUNDIAL, 2018). Ainda conforme o Banco Mundial (2018), as competências socioemocionais estão interligadas com as competências técnicas e cognitivas e essas habilidades em conjunto garantem que uma pessoa eficiente e determinada possua essas competências em seus três aspectos.

Embora não haja uma definição específica para o termo, Robles (2012) define que as principais *soft skills* são: comunicação, flexibilidade, habilidades de trabalho em equipe, integridade e proatividade. Assim, corrobora com Penhaki (2019) que afirma que as *soft skills* ainda são pouco exploradas, mesmo havendo grande emergência sobre a discussão do assunto junto às sociedades científicas, educacional e industrial. As habilidades profissionais sempre foram exigidas no mercado de trabalho, entretanto a definição do termo veio após os avanços da indústria tecnológica e as novas demandas de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Com o surgimento do capitalismo e a percepção da sinergia como uma força nas organizações, chegou-se à conclusão de que trabalhar com o outro, em grupo ou equipes, é melhor e mais produtivo que trabalhar sozinho. No entanto, há de se registrar que grupos e equipes têm conceitos que divergem entre si, embora muito frequentemente, no senso comum, seja atribuída a ambos as mesmas características.

Ao longo da execução desta pesquisa, foi possível refletir sobre o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe, tendo como foco aspectos importantes para que ele se desenvolva de forma satisfatória, identificando competências, habilidades e atitudes positivas que contribuem para um relacionamento ético e harmonioso no ambiente de trabalho, desenvolvendo competências como respeitar ao próximo, saber ouvir, espírito de cooperação, compartilhar ideias e colocar-se no lugar do outro, cultivando valores como respeito, honestidades, confiança, solidariedade em prol de um trabalho eficaz, criativo e de qualidade, possibilitando melhores resultados para a empresa.

Em contrapartida, procurou-se elencar diversas situações que comprometem a eficácia do trabalho em equipe que, se presentes no ambiente de trabalho, acarretam ao insucesso das equipes, dentre elas, metas e objetivos mal definidos, falta de habilidades e

conhecimento no desempenho das funções por parte de seus membros e ainda, a insensibilidade a outras pessoas, traduzida por um mau comportamento com o outro, fator que contribui para a ineficácia de uma equipe.

Pode-se perceber que é fundamental o papel do gestor (líder) para que se estabeleça um clima organizacional favorável, buscando o equilíbrio nos relacionamentos, mantendo um clima de cordialidade e respeito entre seus pares, sem perder de vista as metas estabelecidas e que devem ser alcançadas.

Mesmo com o alcance dos objetivos do trabalho, evidenciado pelos resultados encontrados, a presente pesquisa apresenta limitações. Dentre as limitações destacam-se: 1) Esta pesquisa foi realizada somente pela ótica literária, não buscando aprofundar a aplicação prática das habilidades profissionais em uma determinada organização; 2) O material teórico limitou-se, predominantemente, aos periódicos nacionais, não havendo um comparativo com o arcabouço teórico internacional; 3) Devido a pesquisa ter uma ótica literária, não criou-se um instrumento de coleta de dados qualitativos para aplicação do campo empírico.

Diante dessas limitações, sugere-se para pesquisas futuras as seguintes ações: 1) Inserção no campo de pesquisa na prática em alguma organização determinada, afim de compreender a complexidade no campo empírico; 2) O aprofundamento do arcabouço teórico em fontes nacionais e internacionais; 3) A formulação de um instrumento de coleta de dados qualitativo para aplicação no campo empírico.

Desta forma, conclui-se que o trabalho em equipe alia o desejo de realização do indivíduo, seja profissional ou pessoal, à vontade de se conquistar o objetivo comum, como comunicação, estímulo a opiniões diferentes, capacidade de assumir riscos, confiança, respeito, mente aberta e cooperação, em uma troca permanente de experiência e esforços em prol da eficácia das relações interpessoais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-de-constata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-de-pol%C3%ADticas>>. Acesso em: 28/03/2022.
- BARROS, Rosley S. B. <http://rsbbconsultoria.blogspot.com.br/2011/10/trabalho> em equipe. .html, acessado em 11/06/2021
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Dunya, 2017.
- BRONDANI, Jera Porto. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. Porto Alegre, 2010.
- BURMESTER, H. **Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

- CARNEGIE, Dale. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Liderança Motivacional**: como desenvolver pessoas e organizações através do coaching e da motivação. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração** (uma visão abrangente da moderna administração nas organizações). Edição compacta. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- DUTRA, Joel Souza...[et. al.]/organizador e autor/ **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FISCHER, André. **O conceito de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995
- GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia Organizacional e o Trabalho**; teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.
- HARDINGHAN, Alison. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: Livraria Nobel S.A., 2000.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 2015.
- LANNES, Luciano S. Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação. Artigo Científico. **Seminários em Administração FEA-USP/São Paulo**: São Paulo. 2009.
- MACÊDO, Ivonildo I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Só não erra quem não faz**. São Paulo: Ed. Landscap, 2009.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 21ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

- \_\_\_\_\_. **Equipe dá certa:** a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 8ª ed, 2013.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional:** O comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw – Hill, 2007.
- PENHAKI, R. J. **Soft Skillsna Indústria 4.0.** Dissertação de Mestrado em Tecnologia e Sociedade (Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Curitiba, 2019. Disponível em: <[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT\\_PPGTE\\_M\\_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende\\_2019.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf)>. Acesso em: 28/03/2022.
- Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/reitoria/pro-reitorias/prpipg/comite-de-etica-em-pesquisa/Resolucao%20no%20466%20de%2012%20de%20dezembro%20de%202012.pdf/view>> Acesso em: 13/11/2020.
- RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração.** São Paulo: Saraiva, 2018.
- ROBBINS, de Cenzo. **Gerenciamento de Pessoas.** Rio de Janeiro. Editora LTC, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBLES, M. M. **Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills needed in Today's Workplace.** *Business Communication Quarterly*, USA, September, 2012. Disponível em: <<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>>. Acesso em: 28/03/2022.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Ética Profissiona**l. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- TAYLOR, J.R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) **Engaging organizational communication theory and perspectives:** multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221
- VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.