

AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

HUMAN RELATIONSHIPS AT WORK

Márcia Oliveira ALVES*

RESUMO: O mercado global tem sido caracterizado pela competitividade e por mudanças contínuas e imprevistas. Empreendedores e dirigentes têm enfrentado o desafio de encontrar caminhos apropriados para garantir um futuro promissor, num mercado crescentemente complexo. Na atualidade, pode-se afirmar que as organizações passam por um momento significativo em temor de adequação à realidade nacional e internacional, quanto à valorização da questão humana e do comportamento do cliente em busca da qualidade. O presente trabalho pretende abordar as principais idéias e publicações a respeito de Relacionamento Humano, bem como as relações interpessoais, o relacionamento em equipe, o relacionamento entre chefia e subordinado e suas implicações no desenvolvimento do trabalho.

UNITERMOS: Relacionamento Humano, Relações Interpessoais, Equipe, Desenvolvimento do Trabalho.

ABSTRACT: The global market has been characterized by competitiveness and unpredictable and continuous changes. Developers and managers have faced the challenge of finding proper ways in order to insure a promising future in a complex growing market. Nowadays one can state that organizations are going through a significant time. They fear to adequate themselves to the national and international reality concerning human matters valorization and the customer behavior searching for quality. This paper

* Professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP – Brasil.

intends to deal with the main ideas and publications about human relationships such as interpersonal and group ones as well as the relationship between boss and servant and its implications at job development.

UNITERMS: Human Relationship; interpersonal relationship; group, job development

INTRODUÇÃO

A instabilidade internacional de mercado trouxe um pensar e repensar as questões de produtividade, levando ao declínio sistemas que não mais correspondam às exigências do mercado globalizado que marca o final do século XX: o novo mercado tem exigido maior produtividade a custos menores. Buscando produzir adequadamente a esta nova realidade, as formas de produção vêm mudando gradativamente e percebe-se uma acentuada preocupação voltando-se às questões do relacionamento humano nas organizações. Muito se tem discutido em seminários e congressos a esse respeito; também se verificou aumento nas vendas de literaturas de auto-ajuda, o que mostra que as pessoas estão mais preocupadas com a qualidade pessoal. Corroborando tais aspectos, Oliveira (1997) destaca que o terceiro milênio terá como desafio a valorização das pessoas e humanizar as organizações será a busca para o momento.

As mudanças ocorrem em todo instante a uma velocidade incalculável e, segundo a percepção de Pacheco (1997), várias ondas já foram vivenciadas: a primeira onda, denominada agrícola, cuja preocupação foi com a terra e a produção, passou e deixou seu lugar a uma nova, que foi conhecida como segunda onda, denominada industrial; preocupava-se com as máquinas e a produção em escala, porém, também foi substituída; já a terceira onda, denominada da informação, cuja atenção é voltada para a eficiência e rapidez da informação, finalmente está deixando seu lugar à onda do momento, que vem merecendo bastante destaque e está sendo conhecida como quarta onda, denominada ser humano ou *humanwase*, busca da valorização humana.

Relacionamento Humano

A todo instante e em qualquer lugar os relacionamentos acontecem, seja na escola, no trabalho, no ambiente doméstico ou no lazer. São vários os relacionamentos na vida das pessoas, como entre pais e filhos, assunto que vem merecendo destaque em publicações e estudos científicos, principalmente por serem permeados de conflitos intensos, ocorrendo a necessidade de ajuda especializada tanto pelos pais como pelos filhos; é comum filhos acusarem seus pais de não serem entendidos e os mesmos não saberem como lidar com seus filhos.

Também pode ser conflitante o relacionamento entre professor e aluno; sabe-se que as Instituições de Ensino têm buscado alternativas para melhores formas de aprendizagem, havendo estudiosos que defendem formas flexíveis e democráticas, enquanto outros, em incidência menor, preferem os sistemas mais rígidos. Mas é certo que as relações interpessoais na educação têm sido questionadas; estudos constataam que a relação professor-aluno representa uma considerável diferença no aprendizado.

Segundo Wenth (1998), as relações humanas são influenciadas por fatores conscientes e inconscientes. Na relação professor-aluno, ocorre a interferência dos fatores inconscientes e o não conhecimento deste pode ser gerador de complicações ou mau aproveitamento do ensino. Segundo Hall e Norodby (1993), a psicologia analítica junto à junguiana há muito tempo já destacava a importância de se conhecer e entender que o inconsciente possui conteúdos pessoais e coletivos: o conteúdo do inconsciente pessoal é tudo o que se sabe, mas não se está pensando no momento, ou seja, é constituído de aquisições individuais que são produtos de nossa experiência pessoal, enquanto que o inconsciente coletivo seria um estrato da psique humana, comportamentos e situações que são os mesmos em todos os indivíduos, independentemente de raça, idade, cultura e momento histórico.

Ainda Wenth (1998) acredita que todo professor tem um aluno em si e que todo aluno tem um pouco de professor; pensando assim é que boas relações se farão no aprendizado, uma vez que o professor saberá se colocar no lugar do aluno e permitirá que o aluno cresça e ouse no seu aprender. O oposto como aulas rígidas, professores autoritários são posições que bloqueiam o aprendizado e as boas idéias e dessa forma o aluno poderá tornar-se um mero repetidor do professor, sem nada criar nem questionar.

Os conflitos também estão presentes nas relações amorosas, talvez a espécie mais questionável, dado à dificuldade de entendê-la bem como de explicá-la, por isso a todo momento pessoas se unem ou se separam na sociedade, namoros se iniciam e se desfazem. Não existem receitas para trabalhar com os relacionamentos amorosos; músicos e poetas a todo instante exploram em suas melodias e poemas as dores de 'cotovelos', desamores ou desenlaces. Contudo, o que prevalece é o interesse das pessoas em entender e aprender a lidar com as relações amorosas.

Torna-se relevante para a organização, que tem buscado a inovação e adequação para o novo milênio, a valorização do relacionamento profissional, uma vez que as novas tendências ocorrem no sentido de valorizar as relações humanas no trabalho. A esse respeito Chanlat et al. (1996) observam que

o comportamento humano no trabalho não tem sua origem apenas em uma lógica econômico-racional, mas a própria dimensão psicossocial do trabalho impõe suas relações organizacionais. Com a colocação em evidência dos preceitos da dinâmica de grupo, toma-se consciência das normas, valores sociais e do processo de socialização que influencia o comportamento individual nas organizações. Reconhecendo-se o poder das atitudes individuais no trabalho, chega-se a valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho, e assim, se associam satisfação e produtividade, e se tenta maximizar a primeira para atingir a segunda. (p.209)

Relações Interpessoais

As relações interpessoais podem ser definidas como atividades mantidas com outras pessoas, que acontecem de várias formas; Moscovici (1997) chama a atenção ao fato de as pessoas muitas vezes discursarem sobre relacionamento interpessoal, mas não serem capazes de praticá-lo legitimamente, acredita a autora que as pessoas não ouvem tão bem como falam; interrompem os outros quando estão falando; acabam impondo as suas idéias; e, por fim, não compreendem o outro além do seu ângulo de razão.

A comunicação é considerada como ponto de conflito nas relações interpessoais; ela pode acontecer através da fala, dos gestos ou através da escrita. Para Minicucci (1987), o problema grave da comunicação é a forma com que é captada, acreditando que o estado emocional do receptor ou mesmo do transmissor pode interferir na interpretação; este problema pode vir a ocorrer tanto na comunicação verbal como na não-verbal. Já a escrita é mais formal, tendo como ponto negativo o distanciamento.

Para que a comunicação seja aceita e bem resolvida, é necessário que venha seguida de exemplos, porém é comum nas organizações o superior solicitar a seus colaboradores que sejam sorridentes e educados com os clientes, sendo ele próprio agressivo no trato com as pessoas. Acredita-se que o estímulo da comunicação é um fator importante nas relações interpessoais e, quando bem feita, traz satisfação tão elevada como o prazer em se trabalhar naquela empresa. Para Lievore (1999, p.69), “o poder da comunicação deriva 7% da palavra (o que você diz), 38% do tom da voz (como você diz) e 55% da filosofia (expressão do rosto, gesticulação, rosto, entre outros)”.

Atribui-se ao sucesso nas relações interpessoais a capacidade de compreensão do outro e de si mesmo, no entanto há fatores que dificultam as relações interpessoais, como o poder; no relacionamento humano, é comum uma pessoa possuir mais poder que a outra; na

família, geralmente o poder é atribuído ao pai; no trabalho ao chefe ou líder. O poder pode estar relacionado ao contexto, à personalidade ou até mesmo às atitudes realizadas para consegui-lo, sendo este causador de conflitos, uma vez que para algumas pessoas o poder não tem preço, não se medindo esforços para obtê-lo. Segundo Teodósio (1996), o poder pode ser uma atribuição formal, como os cargos dos quais são determinadas funções de autoridade sobre demais membros, ou também o poder informal que é atribuído de acordo com a personalidade, pelo carisma e pela competência interpessoal.

Segundo Desidério (1980), não é possível entender as pessoas e as relações interpessoais sem considerar as diversas variáveis exercidas, como forças ambientais que são influenciadas pelo espaço externo e pelo tempo. Estudos mostram que as pessoas utilizam apenas 10% da capacidade cerebral, mas o que pode impedir o uso dos 90% restantes é que, para entender o seu eu, é necessário permitir uma análise interior e estar consigo mesmo. O estar consigo pode revelar conhecimentos tanto agradáveis como desagradáveis de si, por isso as pessoas geralmente sufocam o eu interior e permitem somente a manifestação daquilo que corresponda aos padrões e normas do ambiente e do tempo; compositores e artistas são considerados esquisitos, porque permitem a manifestação de criações pessoais. Analisando sob este prisma, pergunta-se: será que os gestores que buscam o desenvolvimento da criatividade e motivação no ambiente de trabalho têm críticas da necessidade de se entender as pessoas e as Relações Humanas?

A flexibilidade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho vem chamando a atenção pelos resultados conseguidos. Segundo Barthett e Groshall (1997), a 3M é um exemplo em que permitir a participação e a manifestação de idéias dá certo; para a empresa, o papel principal da alta gerência é criar um ambiente interno no qual as pessoas entendam e valorizem a forma de se operar. Nela, o gerente tem função de apoiar a iniciativa individual, destruir a burocracia e o cinismo, estimular o relacionamento de confiança pessoal entre os níveis mais altos e os mais baixos.

Relacionamento em Equipe

O trabalho em equipe, na atualidade, tornou-se necessário e cada vez mais freqüente; os efeitos da globalização têm forçado um grande contingente de trabalhadores a se capacitarem para o trabalho em equipe, sem distinção de categoria profissional ou posição hierárquica. Para Guerra (1997. p.42), “as equipes superam a performance das pessoas que atuam sozinhas, existindo uma relação entre a capacidade de trabalhar em equipes e a capacidade de alcançar resultados”.

Segundo Sirianni (1997), já na década de 60, a *Shell*, juntamente com o *Tovistock Institute* de Londres promoveu um projeto que recebeu o nome de *Shell Philosophy Project* (Projeto Filosofia Shell), que envolveu várias pessoas, entre funcionários, executivos, frentistas e sindicalistas, em várias conferências que foram realizadas longe de seus locais de trabalho e onde foram discutidas as bases da reformulação do ambiente de trabalho. Ao término, os resultados foram distribuídos a todos os dirigentes da *Shell* e, já na década de 70, na *Shell* Canadá, esses resultados foram utilizados para elaborar sua filosofia, destacando: a importância de usar a equipe como alicerce; que todos os envolvidos na equipe devam aprender a desempenhar todas as atividades; que a equipe é responsável pelos resultados, pela execução das atividades e pela solução dos problemas do dia-a-dia. Estabeleceram, enfim, a não-restrição nas classificações de funções e horários e que a gerência tem a função de nomear os coordenadores, mas é a equipe que indica os candidatos.

No trabalho em equipe, estão presentes os relacionamentos humanos e acredita-se que o mau andamento desta, bem como o fato de não se atingir o esperado, podem ser conseqüências das dificuldades nos relacionamentos entre seus membros. Segundo Schultz (apud Moscovici, 1996), existem três zonas de necessidades interpessoais em todos os grupos, ou seja, necessidade de ser aceito, necessidade de controlar e necessidade de afeição.

A inclusão significa a necessidade de sentir-se considerado pelos outros e de sua existência no grupo, sendo este o momento de intensificar a participação, bem como definir papéis.

A fase de controle significa o respeito pela responsabilidade no grupo, é considerado como o período de jogo de forças, de competição por liderança, de discussão sobre metas e métodos e formulação de normas e condutas; pode ser definida como a fase onde se busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade.

Uma vez realizadas as fases anteriores, inicia-se a busca da afeição, sentimentos de ser amado e amar o outro; nesse período percebe-se a integração emocional no grupo, onde são manifestados sentimentos de hostilidade, afeição, ciúme, afeto, apoio e outros. As relações de afeição não são estáveis, a cada período de suas vidas as pessoas buscam se afeiçoar àquelas que correspondam as suas características pessoais.

No relacionamento em equipe, pode-se identificar que, ao iniciarem, as pessoas se colocam mais receosas e se soltam à medida que forem conhecendo e adquirindo segurança, mas, se não atingirem o nível de se sentirem seguras, sua relação poderá ser conflitante com o grupo e dificultar a execução das tarefas, fatalmente contribuindo para o mau desenvolvimento no trabalho. O gestor é responsável pelas relações na equipe de trabalho, cabe a ele traçar os mecanismos facilitadores dos relacionamentos e crescimento da equipe.

Segundo Guerra (1997), o que pode dificultar o trabalho em equipe é a difícil arte de conviver, que é própria do ser humano; destaca que o homem é intrinsecamente relacional e que não pode se realizar isoladamente, pois os laços sociais são indispensáveis ao progresso humano. O autor destaca ainda que para o trabalho em equipe dar certo é necessário que haja harmonia entre os participantes e o respeito na execução das tarefas; também se deverá estar comprometido com o grupo e seus objetivos.

Já Markert (1998) aponta como fatores que dificultam o trabalho em equipe o despreparo dos dirigentes em capacitar seus colaboradores para desenvolver trabalho em espírito de grupo, e também as próprias organizações que não oferecem o mesmo nível de qualificação a todos os membros da equipe. Como pontos facilitadores, destaca a importância de desenvolver o potencial do grupo, o agir autônomo e cooperativo, o conhecimento das atividades anteriores e posteriores e a valorização de uma atuação consciente, e não somente a execução das tarefas, como na fábrica taylorista?

É importante a atuação do líder no trabalho em equipe, sendo preponderante seu posicionamento. Sievers (1997) afirma que um verdadeiro líder de equipe é aquele que coloca sua performance em primeiro lugar e que possua a humildade, para, quando necessário, reconhecer que precisa de ajuda. O líder bem sucedido sabe que a meta é constituída por resultados da performance da equipe, ao invés de realizações individuais, inclusive dele próprio. Ele trabalha no sentido de esclarecer o seu propósito, suas metas e sua missão, desenvolvendo senso de compromisso e autoconfiança, reforçando os conhecimentos e a forma de abordagem da equipe, removendo quaisquer obstáculos criados externamente e gerando oportunidades para outros.

Ainda para Sievers (1997), o líder de equipe acredita não ter sempre resposta aos problemas e chama para discussão, aceita todas as sugestões e permite que o grupo as formule. O ego não é sua preocupação predominante. Tudo pode ser aprendido e trabalhado. É necessário que o líder tenha equilíbrio, conseguindo administrar possíveis perdas de controle e situações de desafios. Mas, na verdade, para a equipe será a oportunidade de assumir riscos que podem envolver conflitos, mas o conflito tende a ser revertido em confiança, em segurança e independência, enfim poderá proporcionar um ambiente mais criativo; é importante saber que, para que os aspectos mencionados aconteçam, é necessário que o líder seja flexível. Observam Cabana e Parry (1997, p.58): “O conflito é uma valiosa fonte de novas idéias, em vez de reprimi-lo, o líder deve controlá-lo”.

Mayerson (1998) declara que foi preciso começar tudo outra vez para descobrir o que é a nova liderança e afirma que, nas suas antigas formas de trabalho, recomendava que as pessoas deixassem seus problemas pessoais em casa para não prejudicá-las (no trabalho), mas o momento deixa claro que os problemas pessoais são também de interesse dos executivos.

Relacionamento entre Chefes e Subordinados

Conforme observado através da revisão da literatura especializada sobre o tema, acredita-se que o relacionamento entre chefes e subordinados tem grande influência nos resultados das atividades no trabalho. Para Sievers (1997), o líder é responsável pela performance de seus subordinados.

As teorias mais antigas de administração defendem que o líder tem traços que o distinguem das outras pessoas. Teorias que estudam a personalidade e comportamento do líder enfatizam que a liderança pode ser aprendida e propõem treinamento para um líder mais eficaz. Definem ainda a liderança situacional, a qual depende da situação, enfim é a situação que determina o estilo de liderança a ser utilizada e poderá variar de democrática a autoritária, ou vice-versa. Os primeiros estudos sobre liderança baseavam-se em traços e características pessoais dos líderes eficazes, negando possibilidades da ocorrência de um processo de aprendizagem quanto ao comportamento de liderança. Com o tempo, foram dando lugar a uma perspectiva situacional, que visualiza um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz. Corroborar tais aspectos Teodósio (1997):

Os primeiros estudos sobre liderança baseavam-se em traços e características pessoais dos líderes eficazes, negando possibilidades da ocorrência de um processo de aprendizagem quanto ao comportamento de liderança . Os trabalhos que se seguiram , rompendo com essa visão determinista, passaram a enfatizar os diversos estilos e

padrões comportamentais do líder. Essa abordagem, que prescrevia o estereótipo ideal de liderança, foi dando lugar a uma perspectiva situacional ou contingencial, que visualizava um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz. (p.219)

Existem vários tipos de líderes, o autoritário, o democrático e o liberal. O líder autoritário fixa as diretrizes sem participação do grupo, cabendo a ele determinar as providências e técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; determina as tarefas e os companheiros de trabalho; o líder é denominador, pessoal no elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. Enquanto que o líder democrático permite que as diretrizes sejam determinadas pelo grupo e somente os estimula e assiste; é o grupo quem determina as técnicas e as providências para atingir o alvo; é o grupo quem solicita o líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para a escolha; permite que a divisão das tarefas e o companheiro de trabalho sejam escolha do próprio grupo e, por fim, é objetivo, limitando-se aos fatos, em suas críticas e elogios. O líder liberal dá liberdade para as decisões, só opina quando solicitado pelo grupo, deixa as tarefas técnicas à escolha do grupo e só faz comentários das atividades quando solicitado.

Podem-se encontrar na posição de gerente pessoas que não possuam capacidade de liderar, podendo assim comprometer seu sucesso. Para Teodósio et al. (1996), o gerente que não é um líder invariavelmente utiliza-se de métodos coercitivos na coordenação de sua equipe, quando na consecução das metas estabelecidas. Após vários estudos, chega-se à conclusão de que o estilo de líder mais apropriado está relacionado ao contingencialismo, uma liderança condicionada à situação; o líder que queira manter o desempenho em diferentes situações, pode maximizar resultados através de equipes.

Para Bowditch e Bueno (*apud* TEODÓSIO et al., 1996), a abordagem contingencial traz as seguintes teorias:

A teoria contingencial de Fred Friedler prega que a liderança eficaz é baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo. O modelo do estilo líder-participação. Enfoca o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisão. - A teoria da atribuição, segundo a qual se um subordinado (ou um observador) tiver uma idéia implícita do que constitui a boa ou má liderança e seus efeitos comportamentais, as características de liderança poderão ser enato atribuídas a uma pessoa que esteja relacionada com a situação. A teoria do processamento de informações sociais, onde a liderança é focalizada pelo prisma dos membros da organização e suas percepções à luz do conceito de processamento de informações. (p.221)

Bernardes (1997) aborda os chefes brutais e destaca que a violência que atinge a maioria das pessoas no trabalho é a violência psicológica, que pode ser até mais nociva que outras, pois promove enormes estragos na alma das pessoas, abala sua auto-confiança, destrói seu amor e respeito próprios, causando, inclusive, depressão. O mais grave é que a as vítimas da violência psicológica, em sua maior parte, não a denunciam, até pela grande repressão a que estão sujeitas a receber e a suposta (e temida) perda do emprego. Existem vários programas que fazem entrevistas com os funcionários que estão se desligando da empresa, que é uma oportunidade de se falar o que acontece, podendo ocorrer neste momento a possível punição dos superiores.

O chefe brutal não tem espaço no mercado global, que se caracteriza pela competitividade e busca de melhores condições de produção, nele não será permitida a atuação desse tipo de liderança, pois o momento exige flexibilidade e espontaneidade, na busca de condicionamentos que permitam produzir mais e melhor. Segundo Matos (1996), o líder terá função de educar e permitir que as pessoas pensem.

Segundo Gaiano e Cabrera (1989), os estilos de gestores vêm mudando, em decorrência da necessidade do mercado. O estilo clássico, oriundo da revolução industrial, deu certo por um longo período; ele baseava-se na ênfase no controle da execução das tarefas, era mecanicista e autoritário. Nele, a relação entre superiores e subordinados acontecia de formas dependentes, esperavam-se as ordens e estas eram executadas mecanicamente, não se fazendo nada mais que suas tarefas. Para os autores, os motivos que levaram à crise desse estilo foram as mudanças organizacionais refletidas pelo mercado global, que exigem rapidez e não centralização das decisões. Esta nova realidade requer um novo estilo de liderança que seja mais aberto, pois exige uma relação mais coletiva com o compartilhar das responsabilidades e integração das informações.

Os novos tempos têm exigido um posicionamento diferente dos gestores no trato com as equipes, sendo o momento de esquecer o autoritarismo e a repressão; o líder deve ser capaz de motivar seu pessoal. Corroboram Cabana e Parry (1997), afirmando que o exercício da autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas, para um ambiente em constante transformação, é preciso haver líderes que conduzam a equipe e a ajudem a superar dificuldades, motivando-a para atingir o nível da qualidade.

CONCLUSÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar e discutir alguns posicionamentos acerca das Relações Humanas no trabalho, mostrando que estas são relevantes no desenvolvimento do trabalho.

Não podemos discutir relacionamentos humanos sem pensar no processo de liderança, que, segundo as discussões apresentadas, é crucial na relações de trabalho.

Assim, é fundamental pensarmos para o melhor resultado das tarefas e melhor qualidade das equipes que sejam bem dirigidas, com líderes abertos às relações e à valorização do humano.

O momento reconhece o poder das atitudes individuais no trabalho, chega-se a valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho, e assim, se associam satisfação e produtividade e se tenta maximizar a primeira para atingir a segunda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABANA, Steve, PARRY, Charles. Liderança para tempos turbulentos. *HSM Management*, São Paulo, Savana Ltda., n.5, p.54-58, nov./dez. 1997.

DESIDERIO, Fiorangela. *O Reencontro: Análise das Relações do Indivíduo Consigo Mesmo e Com os Outros*. São Paulo: Cortez, 1980.

GAIANO, Luciano, CABRERA, Luiz Carlos. Administração Estratégica de RH: uma abordagem sinérgica. *Mercado Global*, Rio de Janeiro: Globo, v.16, n.82, p.15-19, nov. 1989.

GUERRA, Leila Boni. Uma Visão Dinâmica do Trabalho em Equipe. Temas Sobre Desenvolvimento, São Paulo: Memnon edições científicas Ltda., v.6, n.31, p. 41-44, mar./abr. 1997.

HALL, Calvin S, NORODBY, Vernon J. *Introdução à Psicologia Junguiana*. 9.ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

MARKERT, Werner. Trabalho em grupo nas empresas Alemãs: Um novo modelo de produção e uma proposta conceitual de formação profissional. Educação e Sociedade, *Revista Quadrimestral de Ciências e Educação*, o, CEDES, Campinas-SP: Papyrus, v.19, n.64, p. 149-161, set. 1998.

MARQUES, Juracy C. *O Mundo Típico e o Mundo Atípico das Relações Interpessoais*. Psicologia Reflexão e Crítica, Porto Alegre: v.1, n.1, p.32-41, 1986.

MEYERSON, Mort. Eu Mudei. *HSM- Management*, São Paulo: Savana, v.1, n.1, p. 34-37, jan./fev. 1998.

MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais*. São Paulo : Atlas, 1987.

MOSCOVICCI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOSCOVICCI, Fela. *Equipes D.,o Certo: A Multiplicação do Talento Humano*. 3.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOSCOVICCI, Fela. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1991.

MOSCOVICCI, Fela. *Renascença Organizacional*. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

SIRIANI, Carmen. A força das equipes: A organização do trabalho de equipes semi-autônomas em uma planta industrial da Shell. *HSM - Management*, São Paulo, Savana, v.1, n.5, p. 86-87, nov./dez. 1997.

TEODÓSIO, Armino S.S, RODRIGUES, José R. G., GASPAR, Renata M. Liderança num ambiente de inovações organizacionais: um estudo de caso em unidades de negócios. In. Encontro de pós-graduação em Administração, 23-25 set. 1996, Belo Horizonte. *Anais...Belo Horizonte*, ENANPAD, 1996.

