

A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A ATUAÇÃO DO LÍDER EM UMA CLÍNICA MÉDICA DE CARDIOLOGIA

Luana Francelina de Souza¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

As relações interpessoais no ambiente organizacional, em especial, em uma Clínica Médica de Cardiologia, são fundamentais para o bom desenvolvimento das relações entre funcionários e gestores. Logo, neste processo, o líder desempenha um importante papel, pois na prática, é ele que atua como mediador nestas relações. A forma como o líder irá atuar será definitiva para a harmonia, ou não, da equipe de trabalho, bem como, no serviço prestado e no ambiente organizacional. Para tanto, o objetivo deste trabalho é demonstrar a importância das relações interpessoais e a atuação do líder envolvendo seus subordinados. Os principais resultados desta análise apontam que a empresa, em estudo, vem passando por alguns problemas em consequência da falta de gestão, ocasionando assim, a baixa produtividade da equipe, pois os problemas expostos não são solucionados. As metodologias utilizadas foram pesquisas bibliográficas, entrevistas informais e observações *in loco*.

Palavras-chave: Relações Interpessoais. Liderança. Clínica Médica Cardiológica.

THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AND THE LEADER'S PERFORMANCE IN A CARDIOLOGY MEDICAL CLINIC

ABSTRACT

Interpersonal relationships in the organizational environment, especially in a Cardiology Clinic, are fundamental for the good development of relationships between employees and managers,

¹Acadêmica do Curso da Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

therefore in this process, the leader plays an import role, because in practice, it is he who acts as a mediator in these relationships. The way the leader will act will be definitive for the harmony, or not, of the work team, as well as in the service provided and in the organizational environment. Therefore, the objective of this work is to demonstrate the importance of interpersonal relationships and the leader involving with his subordinates. The main results of this analysis point out that the company under study has been experiencing some problems as a result of the lack of management, thus causing the low productivity of the team, as the problems exposed are not solved. The methodologies used were bibliographic research, informal interviews and on-site observations.

Key words: Interpersonal Relations. Leadership. Cardiology Medical Clinic.

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa tem desafios a serem vencidos, dia após dia, e o líder é o grande interventor para que estes desafios sejam vencidos o mais brevemente possível. Logo, quando há desgaste da relação entre equipe de trabalho e liderança, problemas decorrentes surgirão, sendo a atuação do líder definitivo para a resolução dos mesmos.

Para tanto, este estudo tem como finalidade evidenciar, e mencionar práticas, bem como, apresentar uma análise das necessidades e melhorias para o bom relacionamento em equipe, buscando argumentar os princípios a serem seguidos para impulsionar a satisfação da equipe de trabalho.

Desse modo, objetiva-se esclarecer pontos nos quais se mostram que a relação interpessoal e a atuação do líder é de fundamental e extrema importância, pois no contexto organizacional o trabalho tem que ser desenvolvido em equipe, e o líder é o mediador nesta relação.

O objetivo geral da análise é mostrar a influência que existe nas relações interpessoais, no âmbito organizacional, e a atuação do líder, frente a uma equipe de trabalho. Os objetivos específicos são: verificar o que o líder precisa fazer para aprimorar as habilidades e satisfação da equipe; buscar identificar as dificuldades que o líder em questão está tendo, afim de procurar meios para a resolução dos problemas.

As metodologias utilizadas na elaboração do trabalho foram observação *in loco*, entrevistas informais e pesquisas bibliográficas.

Através do estudo realizado na empresa em questão, pôde-se observar que a dificuldade de delimitar funções, os ruídos na comunicação, a desmotivação e a influência na tomada de decisões, são algumas situações a serem enfrentadas pelo líder.

Portanto, este artigo é composto pelo referencial teórico que baseia-se em obras e autores para compor a literatura do tema. Na sequência, o capítulo referente ao tema ou problema, sendo abordado o problema observado na empresa estudada. Em seguida, o capítulo da análise teórica e comparativa do tema problema. Neste capítulo foi apresentado novamente o objeto da pesquisa e as possíveis melhorias a serem efetuadas. Por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As relações interpessoais e a liderança são compostas por princípios que se interconectam no processo de comunicação, ou seja: “O relacionamento interpessoal está diretamente vinculado à capacidade de se comunicar, de dar e receber informações.” (MENDONÇA; DAMARIS; ROSANGELA, 2011, p. 88).

Neste contexto, a comunicação é uma das principais ferramentas para se chegar a determinado objetivo. Mello (2005, p. 19) enfatiza que: “A comunicação é a única forma de integrar o homem à sociedade e fazê-lo entender e ser entendido.” Portanto, quando há comunicação a relação interpessoal é mais produtiva, neste sentido, Mâcedo et al (2007, p. 80) ressalta que: “A comunicação interpessoal [...] propícia uma troca instantânea, feedback caso de eventuais dúvidas e várias pistas que vão muito além de palavras.” E, este mesmo autor, complementa:

Quando se fala com alguém, inevitavelmente se faz uso tanto do chamado canal verbal quanto do não-verbal. Contudo, pesquisas revelam que somente 7% da comunicação interpessoal podem ser traduzidos por palavras, pois 38% provêm da inflexão da voz, enquanto os restantes 55% resultam da expressão facial e da linguagem corporal. [...] Assim, as mensagens não-verbais podem enriquecer o contato interpessoal (MÁCEDO, et al, 2007, p. 82).

Ainda, sobre a linguagem verbal e não-verbal, Carvalho (2009, p. 127) salienta que: “[...] O ser humano constrói o seu espaço de ser e deixar emergir, por meio da linguagem verbal e não-verbal, o legado de sua história e de sua verdadeira identidade. A comunicação possibilita ao homem deixar sua marca.” Evidentemente, a comunicação é um fator de suma importância nas relações interpessoais e na integração do líder para com os seus subordinados. Logo: “O desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua.” (MOSCOVICI, 2011, p.

102). Portanto, a comunicação é indispensável para o bom entendimento da equipe junto ao seu líder.

Ainda, para desenvolver esta análise, além da comunicação, o líder precisa saber liderar. Conforme as palavras de Chiavenato (2003, p. 122):

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”. [...] Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos[...].

E, Carnegie (1978, p.15) completa “O sucesso de qualquer atividade organizada – seja uma loja, um hospital, uma escola, uma associação ou uma agência do governo – depende das habilidades gerenciais de seus líderes.”

À vista disso, o líder, por sua vez, além da comunicação, precisa levar em consideração as pessoas, pois:

[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização. [...] em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo em pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a construir o elemento básico do sucesso empresarial. (CHIAVENATO, 2008, p. 4).

Em conformidade com a citação acima, as pessoas constituem o capital humano, e são elas que são responsáveis pelo fracasso ou sucesso das organizações, diante disso, o trabalho coletivo é uma ferramenta que constitui o diferencial competitivo. Desse modo: “[...] A beleza de um trabalho em equipe bem-sucedido reside não apenas na realização das metas e dos objetivos do grupo, mas também em promover a satisfação das necessidades individuais de cada membro.” (BUTTERWORTH, 2007, p. 15).

Dessa forma, o líder desempenha um importante papel, pois é ele que determina os objetivos a serem atingidos e, para chegar nesses objetivos, precisa da ajuda de todos os membros da equipe. Neste sentido, Albuquerque (2012, p. 84) ressalta que: “Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando”.

Todavia, além da colaboração e cooperação, outro fator chave diz respeito a necessidade de o líder conhecer tanto a cultura da empresa como o perfil das pessoas que nela trabalham. Nas palavras de Moreira (2019, p. 214):

Para que qualquer estratégia funcione, é preciso ter em mente duas coisas: a cultura [...] e as pessoas. O maior patrimônio de uma empresa são seus colaboradores. Nenhuma estratégia funciona sem eles. [...] Nada substituirá a sensibilidade, o bom

senso, a capacidade de improvisação, a criatividade, a inovação etc. das pessoas. No final das contas, uma estratégia não terá êxito se o fator humano for ignorado.

Portanto, as pessoas são os bens mais preciosos que uma organização possui e uma equipe multidisciplinar é fundamental nas equipes de trabalho, pois:

[...] A equipe interdisciplinar é integrada por pessoas de diferentes formações. Em outras palavras, a equipe passa a ser constituída por pessoas com sensibilidades para atuar, integrando conhecimento, tecnologias e práticas do seu campo profissional com outras áreas do conhecimento, na busca da eficiência e da eficácia do trabalho. (TEIXEIRA, 2010, p. 49).

Ainda neste aspecto, as pessoas, quando se sentem parte de um grupo, contribuem com seus objetivos e práticas, são motivadas por suas realizações diárias e tornam-se ferramentas imprescindíveis. Diante disso, Castro (2015, p. 12) ressalta que:

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 os desafios de formas diferenciadas, podemos ampliar nossos resultados se utilizarmos essa diversidade como apoio para aumentar 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.

Ainda sobre este assunto, Carvalho (2009, p. 99) enfatiza que: “A motivação é o combustível, a base energética para superar os obstáculos.” Diante disso, quando há motivação o trabalho é desenvolvido de forma mais satisfatória, e quando há falta de motivação problemas decorrentes ocorrem. Segundo Maxwell (2016, p. 85) explica: “Toda vez que você for tão egoísta a ponto de olhar apenas para seu interesse, só terá uma pessoa trabalhando a seu favor – você mesmo. Quando ajuda uma dúzia de pessoas a resolver os problemas que elas enfrentam, passa a ter uma dúzia de pessoas trabalhando a seu favor.” Dessa maneira, a forma de liderança adotada por cada líder refletirá em que tipo de pessoas e equipes terá ao seu lado, e ainda: “Os líderes não podem ter nenhum traço de falsidade. Precisam conhecer-se a si mesmos – de modo a encararem o mundo real, energizar os liderados e liderar com a autoridade oriunda da autenticidade.” (WELCH, 2005, p. 82).

Portanto, quando a relação interpessoal é bem explorada, a comunicação e a motivação são fatores satisfatórios no trabalho exercido. Dessa forma, o líder desempenha um importante papel, pois, é ele o responsável por aperfeiçoar as habilidades e competência de cada membro da equipe, logo, quando há interação entre a relação interpessoal e a liderança o trabalho é mais produtivo. Do contrário disso, pode-se ocasionar problemas frente a equipe que conduz.

3 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

A Clínica Cardiológica em estudo localiza-se atualmente no centro de Lages/SC, na rua Irmã Laurinda - 20. Iniciou suas atividades em 1991, na rua Correia Pinto, no centro de Lages /SC, onde ocupava uma casa com dois pavimentos. Inicialmente eram três médicos cardiologistas. No ano de 1998 adquiriu-se um terreno próximo ao Hospital Geral e Maternidade Tereza Ramos, e foi no ano de 2000 que se iniciou a construção da nova clínica. Levaram três anos para, enfim, a Clínica Médica ser inaugurada, no dia 06 de dezembro de 2003.

Atualmente ocupa uma área superior a 1.800 metros quadrados construídos, e o terreno têm 3.000 metros quadrados. A construção está distribuída em dois pavimentos, onde possui oito consultórios, nove salas para exames e um Centro de Terapia destinado a pacientes cardíacos (Reabilitação).

A equipe é composta por nove médicos cardiologistas, dois fisioterapeutas, um nutricionista, uma técnica de enfermagem; seis secretárias, dois administradores, uma recepcionista e dois profissionais Assistentes de Serviço Gerais.

O controle é exercido pela direção geral (responsável técnico) e seus sócios, os quais coordenam todos os setores da clínica médica, frente a administração e a equipe de trabalho.

A clínica médica atende pacientes com problemas cardíacos e não tem um perfil específico. Atende todas as faixas etárias, desde o nascimento até a terceira idade. Atende particular e trabalha, tanto para a realização de consultas como exames, com alguns convênios, tais como: Unimed, SC Saúde, Geap, Funcef, além de alguns outros consórcios e sindicatos.

Por se tratar de uma clínica de cardiologia, há alguns concorrentes da mesma área, tais como: CDC, Neurocor e Pulsar, que são clínicas de cardiologia.

A clínica médica em questão preza pelo bom atendimento e serviços especializados para o diferencial competitivo, não só atendendo pacientes de Lages, mais de todo o estado.

Portanto, a empresa em estudo, possui uma rotina diversificada e uma equipe multifuncional, que auxilia e presta o serviço atuando na área de cardiologia. Nesse contexto, através da pesquisa realizada na empresa, observou-se que o líder do setor está tendo algumas dificuldades para conduzir a equipe de trabalho sob sua coordenação. Entre as dificuldades percebidas, destacam-se:

- ◆ Dificuldade de delimitar funções: alguns funcionários não admitem ser responsáveis por determinadas funções;
- Ruídos na comunicação: o líder tem dificuldade de conduzir a equipe de trabalho que coordena principalmente frente a problemas que surgem entre os setores da empresa.
- Desmotivação da equipe de trabalho: o líder não conduz a equipe de forma parcial.

- Influência na tomada de decisão: por se tratar de uma equipe multidisciplinar, o líder sofre influência de alguns membros da equipe na tomada de decisões.

4 ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em estudo, observou-se quatro impasses no que tange a liderança, pois o líder tem problemas em conduzir a equipe de trabalho. Diante disso, a dificuldade de delimitar funções é um dos problemas recorrentes na mesma. Logo, Stoner; Freeman (1999, p, 238) enfatizam que: “[...] A coordenação depende diretamente da aquisição, da transmissão e do processo de informação. Quanto maior a incerteza com relação às tarefas a serem coordenadas, maior a necessidade de informação.” Neste sentido, de acordo com o autor, fica evidente que o líder da empresa em análise deve ser um dos principais articuladores responsáveis pelo bom funcionamento da empresa, serviço prestado e trabalho em equipe, pois, cabe a ele determinar o que é melhor na tomada de decisões e a informação é fundamental neste processo. Ainda sob este aspecto, Mendonça; Damaris; Rosangela complementam (2011, p, 65) que: “O líder deve agir de forma intencional; deve ter um plano, um propósito e deliberar sobre ele”. Ou seja, enquanto o líder não tiver um plano a ser seguido e clareza em seus objetivos os problemas desta natureza não serão solucionados.

Outra situação observada na empresa em questão, diz respeito aos ruídos na comunicação. Nas palavras de Chiavenato (2003, p, 128): “Comunicação é a troca de informação entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. Isso quer dizer que, a comunicação é a base para qualquer tipo de interação social, e, neste caso, liderar requer essencialmente esta habilidade. Se o líder da empresa em análise possui dificuldades em expressar com clareza o que deseja, inevitavelmente, problemas de comunicação irão ocorrer. Se a comunicação não está clara, problemas surgirão.

Um dos exemplos dos problemas que surgem com a falta de comunicação foi a evidência da desmotivação de alguns membros da equipe de trabalho, sendo esta a terceira situação constatada na empresa em estudo. Sob este aspecto, Castro (2015, p, 27) destaca que: “[...] 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 eficiência das nossas relações.” Sendo assim, a motivação é um dos fatores essenciais para a resolução de qualquer problema, mas para isso é necessário que o líder da empresa em estudo seja o primeiro a estar motivado e consequentemente transmitir essa motivação ao grupo liderado. O líder é o exemplo a ser

seguido e quanto mais confiante estiver, mais sucesso terá, tanto individual como coletivamente. Complementando este pensamento, Welch (2005, p, 59) ressalta que: “A autoconfiança energiza, dando ao pessoal a coragem para ousar, para assumir riscos e para superar os próprios sonhos. É o combustível das equipes vencedoras.” Desse modo, talvez o que esteja se sobressaindo seja a insegurança e faltando autoconhecimento para que o líder execute em sua plenitude a liderança, pois o quarto e último desafio identificado na empresa em análise, dialoga com esta situação, e diz respeito justamente com a dificuldade que o líder está tendo em tomar decisões sem deixar-se influenciar por opiniões de alguns membros da equipe de trabalho, o que gera uma situação desconfortável e desagradável para os demais membros da equipe de trabalho. Assim sendo, Mâcedo et al (2007, p. 87) salienta que:

Para melhorar o desempenho do grupo e equipes, além da definição do conteúdo (problemas, objetivos etc), há outros processos ou funções que nada mais são do que um exercício de comunicação. Assim, compete a todos – especialmente ao líder – criar espaço nas reuniões para que essas funções sejam implementadas de forma eficaz e compartilhada, aumentando os resultados a serem alcançados.

Desse modo, sugere-se à empresa em questão, que, para melhorar a relação entre líder e a equipe de trabalho sob sua coordenação, seja realizado, além de um plano detalhado das funções a serem exercidas por cada membro do grupo, oportunidades de encontros, ou melhor, reuniões sejam realizadas frequentemente com o objetivo de aproximar a equipe; também sugere-se que o líder possa comunicar-se de forma mais efetiva, dando oportunidade para abrir espaço aos liderados falarem o que estão sentindo e, assim, também darem suas contribuições na resolução das situações, pois, desta forma, se fortalecerá o espírito de equipe e se evitará novos conflitos. De acordo com Pacheco et al (2009, p. 28):

Por meio dos trabalhos em equipe, concretiza-se o modelo de organização de aprendizagem; as equipes são responsáveis por grande parte da disseminação e troca de saberes e informações, como também pelo compartilhamento de conhecimento que se dá por meio do contato direto entre as pessoas. É válido considerar que essas equipes atualmente não são constituídas somente por empregados das organizações: com frequência, são compostas também, de forma mista, por empregados, prestadores de serviços e consultores externos. [...] Pessoas representam o potencial individual e constituem o capital intelectual das organizações.

E Drucker (1996, p. 162) conclui:

[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem que dar ordens. Esse é o segredo da Liderança partilhada: saber em que situação deve agir como chefe e em que situação atuar como parceiro”. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver outros líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciam o seu desenvolvimento.

Conforme Drucker enfatiza, o líder, assim como encorajar ou desenvolver novos líderes, é imprescindível tamanha é a importância deste profissional, pois na liderança partilhada, por exemplo, o líder ouve, mas a decisão final é sua, pois é ele que determina o que é melhor para

a equipe de trabalho. É o líder que dá a palavra final. Em consequência disso, a empresa em questão, possui algumas falhas neste quesito, e para melhorar está situação o líder tem que se impor e mostrar sua autoridade frente a equipe que conduz.

Por fim, como forma de auxiliar o líder da empresa estudada, além das contribuições já mencionadas ao longo desta análise, os gestores desta Clínica Médica Cardiológica, poderiam criar novos mecanismos de comunicação para auxiliar na resolução dos conflitos existentes, como: preenchimento de *checklist* entre setores e atividades desenvolvidas; relatórios diários e mensais das atividades desempenhada por cada membro da equipe de trabalho bem como as dificuldades e problemas a serem sanados e valorização dos funcionários que se sobressaem como forma de mantê-los motivados e como forma de incentivar os demais por meio dos bons exemplos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresentou como tema a influência das relações interpessoais e a atuação do líder em uma Clínica Médica de Cardiologia, visando identificar e mencionar os problemas e possíveis soluções na empresa pesquisada.

Analisando a empresa em questão, ficou evidente que há alguns problemas referentes ao processo de liderança, pois o líder em questão está tendo dificuldades de conduzir a equipe de trabalho. Através desta pesquisa, após análise, foi sugerido algumas intervenções para melhorar a integração do líder com os seus subordinados.

Neste sentido, concluí-se que a empresa em estudo possui situações conflituosas nos quais o líder não está sabendo conduzir, como: falta de motivação e desentendimento da equipe de trabalho, fazendo com que a qualidade do trabalho prestado não seja a mesma, logo, cabe ao líder identificar a fonte do problema para possíveis soluções.

Por fim, o estudo ocorreu com o intuito de demonstrar a importância da atuação do líder em uma empresa, pois é ele que é responsável por administrar problemas existentes, e para possíveis soluções dos mesmos, possibilitando assim, desenvolver ferramentas, que auxiliem na satisfação da equipe de trabalho, viabilizando a eficácia no trabalho produzido.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

BUTTERWORTH, B. **Como formar equipes bem-sucedidas**. São Paulo: Futura, 2007.

CARNEGIE, D. **Administrando através de pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CASTRO, A. P. de. **Liderança motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

CARVALHAL, E. D. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2012.

CARVALHO, M. D. C. N. D. **Relacionamento interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&lpg=PA1&ots=5xIO1keUIG&dq=modelo%20estrategico%20da%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&lr&hl=pt-BR&pg=PR28#v=onepage&q=modelo%20estrategico%20da%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=true>>. Acesso em: 15 set. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração da organização**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MÂCEDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais de gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXWELL, J. C. **Vencendo com as pessoas: vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.

MELLO, S. L.D. A. **Eu! Falando em público?** Florianópolis: Ed. Do Autor, 2005.

MENDONÇA, M. F. D.; DAMARIS, V. N.; ROSANGELA, D. C. **Gestão e liderança**. Rio de Janeiro: FVG, 2011.

MOREIRA, L. **Seja um líder de heróis: como transformar sua equipe em um esquadrão imbatível em tudo que faz**. São Paulo: Gente, 2019.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2011.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

STONER, J. A. F.; FREEMAN; R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científico, 1999.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.