

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

[Administração, Área do Conhecimento, Volume 27 - Edição 127 OUT/23](#)
[SUMÁRIO / 27/10/2023](#)

INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN PUBLIC ADMINISTRATION

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.10049149

Salete Souza dos Santos¹

Emerson Gomes dos Reis²

Lívia Maria da Silva Santos³

RESUMO

A presente pesquisa objetiva discutir a respeito da importância do relacionamento interpessoal na administração pública. Atualmente, o relacionamento interpessoal entre colaboradores e gestores tornou-se muito importante para o crescimento, produtividade e credibilidade das organizações. Na gestão pública, o relacionamento interpessoal é essencial para o sucesso e eficiência das atividades desempenhadas. Uma boa relação interpessoal nesse contexto requer habilidades como comunicação eficaz, capacidade de ouvir e compreender diferentes opiniões, habilidades de negociação, empatia e respeito. Essas habilidades ajudam a estabelecer um ambiente de trabalho saudável, promovem a colaboração e facilitam a resolução de conflitos. O relacionamento interpessoal é essencial para promover um ambiente de trabalho

saudável, colaborativo e eficiente, contribuindo para a tomada de decisões acertadas, a resolução de conflitos, a transparência e confiança, e as boas relações com o público externo.

Palavras-chave: Relacionamento Interpessoal. Importância. Administração Pública.

1. INTRODUÇÃO

O Relacionamento Interpessoal é um conceito da área da sociologia e psicologia que significa uma relação entre duas ou mais pessoas. Esse tipo de relacionamento é marcado pelo contexto onde o indivíduo está inserido, podendo ser um contexto familiar, escolar, de trabalho ou de comunidade (BABINI, 2021). Harari (2018) afirma que o relacionamento interpessoal sempre fez parte da evolução humana, pois houve a necessidade do ser humano viver em grupo, para sua própria sobrevivência, e de encontrar no outro uma forma de abrigo e segurança.

De acordo com Mayo (1932) e Harari (2018), o ser humano sempre precisou e precisa estar em constante comunicação com o outro, seja no ambiente familiar, no trabalho ou na comunidade, pois o relacionamento produz frutos positivos e negativos que contribui para conhecimento das suas particularidades e saber administrar suas emoções. As relações de um indivíduo e outro promove um ambiente agradável; é nesta relação também que parte a necessidade de saber administrar bem os negócios e as organizações. Ao longo da história, com a necessidade de trabalhar e administrar os bens e as empresas, autores como Frederick Winslow Taylor, (1903); Max Weber, (1909); Henri Fayol, (1916) e Elton Mayo, (1932) e outros, desenvolveram teorias da administração para melhor administrar os negócios e os colaboradores; no entanto, Elton Mayo e Fritz Jules Roethlisberger foram dois dos nomes mais sonantes no estudo das teorias das relações humanas, cujo objetivo é valorizar o colaborador como pessoa, e a necessidade dele se relacionar uns com outros para melhor produtividade do trabalho (MAYO, 1932).

Na gestão pública o relacionamento interpessoal entre os servidores se tornou importante na administração dos bens e serviços da comunidade ou sociedade (WOODROW; WILSON, 1887), entre as pessoas que governam, administram e servem a sociedade no que for necessário. A gestão pública refere-se ao processo de planejamento, organização, direção e controle das atividades de um órgão público ou entidade governamental, visando o alcance de objetivos e metas no interesse da sociedade como um todo (DRUCKER, 1986). Toda organização é administrada por pessoas, e o relacionamento interpessoal neste ambiente deve ser harmonioso e saudável.

Nessa perspectiva, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a importância do relacionamento interpessoal na administração pública?** O objetivo da pesquisa é discutir a respeito da importância do relacionamento interpessoal na administração pública.

A motivação para abordar tal temática partiu do interesse de como o relacionamento interpessoal pode impactar no atendimento a comunidade ou sociedade em um todo, e como os servidores públicos têm se comportado uns com os outros para melhor administrar o poder público.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa se trata de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos, obras que tenham examinado a influência de relações interpessoais no ambiente de trabalho, considerando variáveis organizacionais, emocionais e motivacionais, permitindo um aprofundamento do tema. A presente pesquisa tem como finalidade permitir o pesquisador maior amplitude do conhecimento para a solução do problema por meio da busca de referências ao assunto estudado em documentos, livros e outros publicados anteriormente (LAROSA, 2003).

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 BREVE CONTEXTO DO AVANÇO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Por volta do século XIX e XX, nos Estados Unidos começaram a pensar e discutir sobre teorias que poderiam auxiliar na administração das organizações, sejam públicas ou privadas, mas que teriam o contexto parecido para administrar bem os negócios. Então, surgem as teorias da administração, (CRUZ, 2010). Com isso Motta (2015) cita e explica as principais teorias administrativas:

Administração Científica (Taylorismo): Tem ênfase nas tarefas, e buscava a racionalização do trabalho no nível operacional, com foco no empregado. Não levava em consideração as necessidades sociais dos funcionários.

Teoria Burocrática (Weber): Tem ênfase na estrutura, e tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal (baseada em regras e normas). Focava na organização inteira.

Teoria Clássica (Fayol): Também apresentava ênfase na estrutura, mas o foco estava no gerente (visão de cima para baixo).

Teoria das Relações Humanas (Mayo): Tem ênfase nas pessoas. Foi iniciada a partir da experiência de Hawthorne, e defendia um enfoque na organização informal, na comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo.

Teoria Estruturalista: Tem ênfase tanto na estrutura como no ambiente.

Teoria Neoclássica: Tem ênfase na estrutura. Sustenta-se na prática da Administração, na reafirmação dos princípios da Teoria Clássica e gerais da Administração.

Teoria Comportamental: Tem ênfase nas pessoas. Apresenta um enfoque behaviorista. Ela oferece uma visão do comportamento inserido no contexto organizacional.

Com o tempo, grandes autores foram aprimorando cada teoria para chegar numa administração que as pessoas deveriam ser vistas como indivíduos que gerenciam e aprimoram o crescimento da empresa, pois, na primeira teoria administrativa, a Teoria Científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o homem era caracterizado como uma peça de engrenagem e não como ser humano (KURCGANT 1991 p. 05). E a partir da teoria das relações humanas, de Elton Mayo (1932), passou-se a valorizar a necessidade de investir nas pessoas; concentrou-se especificamente nas necessidades dos indivíduos e nos comportamentos resultantes de indivíduos e grupos. Esta teoria defende que os trabalhadores influenciam diretamente na qualidade, produção e no desempenho da empresa. Elton Mayo (1932) fez com que, através de seus estudos, as empresas começassem a perceber como os grupos podem influenciar na produtividade e no desempenho das pessoas e conseqüentemente das organizações. A partir dela é que as empresas começaram a se preocupar com as pessoas e com os grupos.

E em conformidade com relações interpessoais, Carvalho (2009) afirma que os seres humanos são seres sociais que precisam viver em conjunto e interagir com outras pessoas, para assim haver uma troca de saberes e descobertas. Para se relacionar, o ser humano depende do convívio social. Quando essa interação acontece é possível aprender a lidar com as situações de diferenças e encontrar significados para dar continuidade a um propósito de vida, e essa necessidade vem dos primórdios de sua existência.

Sendo assim, é necessário que as organizações tenham conhecimento dos princípios administrativos. De acordo com o Art. 2º da Lei nº 9.784 de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública, as organizações devem observar, dentre outros, aos princípios da

legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência (BRASIL, 1999).

As entidades devem buscar colocá-los em prática, pois os mesmos traçam vetores direcionais para os atos do administrador, os quais norteiam um bom andamento das atividades prestadas e, principalmente, que haja planejamento, dedicação e transparência junto a equipe, pois só assim é possível desenvolver um trabalho com êxito (QUEROZ, 2021).

3.2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA GESTÃO PÚBLICA

O relacionamento interpessoal é a interação entre duas ou mais pessoas, e faz parte do cotidiano de todos os seres humanos. Está relacionado à forma como o indivíduo se relaciona com os pessoas a sua volta, sejam elas família, amigos e colegas; logo, saber relacionar-se faz parte da vida do ser humano. No entanto, sabe-se que pode ser complicado se relacionar bem com outro indivíduo, em situações como aceitar que o outro tenha ideias e opiniões diferentes, dificuldade de interação, comunicação e de trabalhar em equipe, principalmente no mundo corporativo-administrativo, uma vez que as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal torna-se um sistema comunicativo, que caracteriza o comportamento das pessoas em busca do trabalho em equipe, fazendo, assim, com que as pessoas não atuem isoladamente, mas, sim, por meio de interações com outras, para poderem alcançar seus objetivos.

Moscovici (2011) esclarece que a relação interpessoal se desenvolve em decorrência do processo de convívio. É uma forma de saber aprender com inúmeras situações em grupos sociais, e a troca de informações entre os mesmos.

Quando as pessoas inter-relacionam-se bem umas com as outras no ambiente de trabalho, nos trabalhos em equipe, respeitam e aceitam opiniões e ideias diferentes, aceitam que o outro seja diferente, entendem o outro com simpatia e amorosidade, o serviço passa a ser mais prazeroso, surgindo, assim, a cooperação entre os integrantes da equipe, e os mesmos passam a desfrutar do compartilhamento de ideias e soluções que podem alavancar uma tomada de decisão, influenciando positivamente nas tarefas e soluções de problemas. Logo, o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação (CARVALHO, 2009, p. 108).

Dessa maneira, de acordo com Block (2013), o relacionamento interpessoal envolve a interação entre os gestores, servidores públicos, cidadãos e outros atores envolvidos no contexto político-administrativo. Uma boa relação interpessoal, nesse contexto, requer habilidades como comunicação eficaz, capacidade de ouvir e compreender diferentes opiniões, habilidades de negociação, empatia e respeito. Essas habilidades ajudam a estabelecer um ambiente de trabalho saudável, promovem a colaboração e facilitam a resolução de conflitos. Além disso, a qualidade das relações interpessoais em uma gestão pública afeta diretamente a imagem do administrador público e da instituição, podendo influenciar a confiança da população e a efetividade das políticas públicas (QUEIROS, 2021).

Desse modo, para desenvolver um bom relacionamento interpessoal na gestão pública, é necessário: estabelecer uma comunicação clara e transparente, informando e engajando os colaboradores e a comunidade nos processos de tomada de decisão; incentivar o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento, promovendo a cooperação entre os membros da equipe; valorizar o diálogo e a troca de ideias, criando espaços para o debate construtivo e a participação ativa dos envolvidos; demonstrar empatia e respeito pelas necessidades e demandas dos

colaboradores e da comunidade, estabelecendo relações de confiança e legitimidade; investir em capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores públicos, criando oportunidades de aprendizado e crescimento; e estabelecer canais de comunicação eficientes e acessíveis para receber feedbacks e sugestões da comunidade (BLOCK, 2013).

Sendo assim, Chiavenato (2009) afirma que a integração entre os indivíduos na administração pública é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos. No entanto, é importante ressaltar que o relacionamento interpessoal na gestão pública pode enfrentar desafios, como interesses políticos, divergências de opiniões e disputas por recursos. É necessário ter habilidades de liderança e capacidade de lidar com essas situações de forma ética e eficiente, buscando sempre a promoção do bem comum e o interesse público.

Block (2013) destaca que um bom relacionamento interpessoal é essencial para uma gestão eficaz na administração pública, pois envolve trabalhar com diversos interesses e personagens envolvidos. Ele enfatiza a importância de estabelecer parcerias, criar confiança, promover diálogos abertos e cultivar um ambiente colaborativo. O autor também aborda a responsabilidade do gestor público em promover um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, valorizando a diversidade de ideias e experiências. Ele destaca a importância de ouvir todas as partes envolvidas e se esforçar para entender diferentes perspectivas, para que seja possível tomar decisões mais justas e eficazes.

Em conformidade com Block (2013), Queiros (2021) afirma que qualquer organização pública, assim como seus gestores, devem ser mais cuidadosos, presentes, dinâmicos e incentivadores dos seus funcionários, buscando ajudar nas tomadas de decisões, estabelecendo formas e métodos para melhorar o relacionamento interpessoal entre a equipe, para que o clima organizacional se torne agradável e igualitário para todos.

Block (2013) argumenta que uma abordagem focada no relacionamento interpessoal permite construir uma cultura organizacional sólida, baseada na confiança, colaboração e engajamento. Ele fornece ferramentas e estratégias práticas para lidar com situações desafiadoras e melhorar a qualidade dos relacionamentos dentro de uma gestão pública.

Os relacionamentos interpessoais são relevantes numa empresa ou numa organização pública, as pessoas que compõe este corpo coletivo não se resumem a um simples grupo, mas se trata de uma equipe, na qual cada um deve se responsabilizar pelo crescimento dos demais e o apelo pela eficiência individual subtrai a eficácia da equipe (SANTOS; OUTEIRO, 2018).

Block (2013) acredita que, ao criar parcerias colaborativas e fortalecer os vínculos interpessoais, as organizações e os gestores públicos podem melhorar a eficácia e a eficiência no setor público. Ainda enfatiza a importância da construção de relacionamentos interpessoais saudáveis e autênticos no ambiente de trabalho.

Block (2013) ainda defende a ideia de que relacionamentos fortes e confiantes são fundamentais para superar barreiras e criar mudanças significativas nas organizações públicas. Ele propõe a criação de espaços de diálogo onde todos os envolvidos possam participar de forma igualitária e serem ouvidos. Além disso, enfatiza a importância de honrar as diferenças e a diversidade de opiniões dentro das equipes e promover a colaboração em vez do controle hierárquico.

No contexto da administração pública o relacionamento interpessoal é fundamental, envolve a interação entre os gestores, servidores públicos, cidadãos e outros atores envolvidos no contexto político-administrativo. Pois, a qualidade das relações interpessoais em uma gestão pública afeta diretamente a imagem do administrador público e da instituição, podendo influenciar a confiança da população e a efetividade das políticas públicas (PETER BLOCK, 1986).

Uma boa relação interpessoal nesse contexto requer habilidades como comunicação eficaz, capacidade de ouvir e compreender diferentes opiniões, habilidades de negociação, empatia e respeito. Essas habilidades ajudam a estabelecer um ambiente de trabalho saudável, promovem a colaboração e facilitam a resolução de conflitos (WILSON, 1887).

Algumas estratégias para desenvolver um bom relacionamento interpessoal na gestão pública de acordo com Cossenti (2020), incluem estabelecer uma comunicação clara e transparente, informando e engajando os colaboradores e a comunidade nos processos de tomada de decisão; incentivar o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento, promovendo a cooperação entre os membros da equipe; valorizar o diálogo e a troca de ideias, criando espaços para o debate construtivo e a participação ativa dos envolvidos; demonstrar empatia e respeito pelas necessidades e demandas dos colaboradores e da comunidade, estabelecendo relações de confiança e legitimidade; investir em capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores públicos, criando oportunidades de aprendizado e crescimento; estabelecer canais de comunicação eficientes e acessíveis para receber feedbacks e sugestões da comunidade.

Entretanto, é importante ressaltar que o relacionamento interpessoal na gestão pública pode enfrentar desafios, como interesses políticos, divergências de opiniões e disputas por recursos. Atualmente muito se fala sobre saúde mental, sobre trabalhar onde se sente feliz e realizado. Muitas vezes é possível ver profissionais deixando suas carreiras, sejam em empresas privadas ou públicas, por não se sentirem bem, para assim, ir em busca do que realmente ama, mesmo que não tenha nada a ver com sua formação, devido à má interação entre os colegas de trabalho, quanto mais os conflitos entre os funcionários e até mesmo com o patrão ou líder da equipe o trabalho torna-se cansativo e exaustivo, onde a produtividade e a credibilidade da empresa tende a cair, e isso tende aumentar em larga escala, se os empresários não investirem e valorizarem o bom relacionamento interpessoal entre sua equipe de trabalho (QUEIROZ,

2021). É necessário ter habilidades de liderança e capacidade de lidar com essas situações de forma ética e eficiente, buscando sempre a promoção do bem comum e o interesse público. Queiroz (2021) traz a mente que é importante “que haja valorização profissional, chefes e gestores devem buscar sempre afirmar a importância das pessoas, dos relacionamentos e da empatia, atualmente e não somente se preocupar com a tarefa de forma isolada”, mas com um todo, pois com o avanço das Tecnologias de Informação vem trazendo a ideia de substituição de pessoas por máquinas, isso causa susto nos profissionais que buscam se qualificar para melhor exercer seu trabalho dentro de um órgão.

O mal relacionamento interpessoal na gestão pública reflete no atendimento ao cliente (sociedade), e traz impacto negativo a administração pública, pois descreve a comunicação que indivíduo tem como o outro, assim ocasionando no cuidado que deve ter para lidar com as atitudes que são diversas e que motivam num ambiente adequado para trabalhar. A relação de forma atraente, as chances de colaboração aumentam, o esforço e o resultado podem ser atingidos de forma eficiente, no qual traz mais confiança às pessoas, mostra maturidade e o desenvolvimento de quem faz parte da equipe.

3.3. TRABALHO EM EQUIPE

Equipe é considerada um “conjunto ou grupo 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). Dessa forma, ao realizar uma atividade proposta em equipe é preciso estar em sintonia com os colegas de trabalho para chegar a um acordo final e desse modo, alcançar o objetivo com mais eficácia. Trabalhar em equipe é uma excelente oportunidade de aprender com os colegas, dentro e fora das empresas. Fazer parte de um grupo aumenta o conhecimento, traz alegria e deixa o trabalho mais tranquilo e prazeroso.

Quando as pessoas entendem a importância de realizar suas tarefas em grupo, compreendem que podem alcançar os resultados com mais eficácia. Dessa forma consegue influenciar pessoas e consegue colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando (ALBUQUERQUE, 2012, p. 84). As pessoas se sentem parte do grupo quando podem colaborar.

Cada vez mais o trabalho em equipe tem sido incentivado em diversas áreas profissionais, pois, torna o trabalho mais eficaz e enriquecedor, por se tratar de várias pessoas pensantes que contribuem dessa forma para a melhoria da atividade a que se propõe realizar.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que a capacidade de formar equipes eficazes é;

Uma habilidade gerencial fundamental; a capacidade de contribuir bem para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer trabalhador. Todas as equipes precisam de membros que estejam motivados a trabalhar ativamente com outros para realizar tarefas importantes. [...] Numa definição formal, há um trabalho de equipe, quando os membros trabalham juntos, de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas eficazmente para atingir um propósito comum.
(SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN 1999, p. 148).

Contudo, a equipe atua com a intenção de colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele, além de terem

uma meta semelhante. Equipe é quando há ajuda entre todos, agindo de forma eficiente, eficaz, coesa, motivada e integrada.

3.4. MOTIVAÇÃO/IKIGAI E COMUNICAÇÃO

Um funcionário motivado será, conseqüentemente, mais produtivo. “A motivação é o combustível, a base energética para superar obstáculos” (CARVALHO, 2009, p. 99). E quando o indivíduo tem uma meta a alcançar, sendo orientado a obter esse resultado por meio de processos que o estimule, a tarefa fica mais leve e prazerosa. A motivação é um requisito essencial para que as pessoas e organizações alcancem suas metas e objetivos (BUENO, 2002).

Segundo Castro (2015), motivação é a ação ou o efeito de motivar;

É a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (CASTRO, 2015, p. 89).

A motivação é algo inerente ao ser humano, pois para que seja realizada alguma ação no cotidiano do indivíduo, precisa de algo que nos mova a executar tal ação. O ser humano é quase sempre motivado por alguém ou por alguma coisa, ou seja, a motivação faz parte da vida do indivíduo seja pessoal e profissional, por isso é importante que haja motivação no ambiente de trabalho, e o reconhecimento têm se provado fatores de extrema importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma

sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais. Dessa forma a motivação no trabalho é a chave para o sucesso no ambiente profissional, tanto a nível individual quanto para a empresa, isso porque ela está diretamente relacionada à satisfação e à produtividade, o que afeta o negócio de uma forma holística.

Ligado à motivação do indivíduo, cabe aqui então acrescentar uma ferramenta que pode auxiliar o indivíduo a se relacionar bem, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. IKIGAI é uma ferramenta de autoconhecimento que aborda diversas áreas e intercessões da vida pessoal e profissional e, com isso, alinhar seus valores, expectativas, desejos e possibilidades reais de trabalho. É uma palavra japonesa que significa “razão de viver”, “objeto de prazer para viver” ou “força motriz para viver”. Logo, Ikigai é um estilo de vida que traga Harmonia, Longevidade e a Satisfação Plena nas diferentes áreas da vida, permitindo assim alcançar a Razão de Ser ou Propósito para a sua existência. Que permite o indivíduo se auto avaliar e leva à reflexão, que antes de fazer algo para o mundo ou para as pessoas, primeiro deve fazer por si mesmo, só assim poderá se relacionar com outro e ajudar o outro. Quando o indivíduo encontra seu IKIGAI, entra em intercessão entre as quatro dimensões básicas, como a sua paixão, sua vocação, profissão e a sua missão de vida. Onde o indivíduo faz o que ama, faz bem feito, ganha para fazer e que o mundo precisa. Quanto mais intercessões estiverem ligadas a essas quatro dimensões, o indivíduo pode se relacionar bem em qualquer ambiente, inclusive no ambiente de trabalho.

A comunicação é uma “ferramenta muito poderosa para o comando, tanto que é considerada uma das competências essenciais para o êxito profissional, nos relacionamentos humanos tem seu valor potencializado” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 104).

Quando as pessoas interagem umas com as outras através do diálogo, ampliam o processo de transformação e adquirem uma cultura nova,

através da linguagem do outro, o que possibilita uma integração do ser social. Desse modo, por meio da comunicação:

[...] O ser humano constrói o seu espaço de ser e deixa 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, o testemunho de sua época, sua imagem e contribuição pessoal (CARVALHO, 2009, p. 127).

Sendo assim, a comunicação pode influenciar na construção de saberes, onde há troca e adquire-se expressões, informações, palavras, gestos que caracterizam cada indivíduo. Segundo Carvalho (2009), no relacionamento, a comunicação tem um papel importante, pois ajuda a esclarecer problemas, resolver conflitos e expressar sentimentos. Entretanto a comunicação é uma das principais competências necessárias para o ser humano, e no ambiente corporativo isso não é diferente, comunicar-se bem no ambiente de trabalho evita que informações sejam divulgadas de forma inadequada.

Compreender o outro exige uma percepção de sentimentos que envolvem a preocupação em transmitir a ideia adequada de certos assuntos, comunicação e muito mais do que falar, comunicar-se é saber ouvir. 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). “Comunicar-se bem significa conseguir “entregar” a mensagem a seu destinatário, pois esse é o objetivo da comunicação” (CARVALHO, 2009, p. 106). Comunicando-se bem é possível resolver muitos problemas que afetam o relacionamento no ambiente de trabalho. Logo uma boa comunicação é elemento

fundamental para o sucesso, os profissionais não devem ter medo de expor suas ideias, apenas devem estar atentos para falar de forma a serem compreendidos, ou seja, de maneira objetiva e clara.

A efetiva comunicação interpessoal nas empresas é um dos itens fundamentais para o sucesso de líderes, liderados e o alcance dos resultados planejados pela organização. Imagine um “chefe” que não consegue ser compreendido ou explicar, de forma clara, a finalidade de uma atividade, compartilhar seus conhecimentos ou dar um feedback.

3.5 EMPATIA (TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS) E FLEXIBILIDADE

De acordo com o Dicionário Online de Português, empatia é a ação de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias. Quando atravessamos o ser empatia representa desapego com relação ao próprio eu e à autoimagem. “É também a única forma de realmente compreendermos alguém, seus motivos, seus desejos e apreensões” (CARVALHO, 2009, p. 103). A empatia é uma habilidade de compreender o sentimento dos outros, através de uma reação que busca agir ou pensar emocionalmente.

GARDNER, (1995) em sua Teoria das Inteligências Múltiplas definiu nove tipos diferentes de inteligência, dentre elas temos a teoria inteligência intrapessoal e Interpessoal que contempla a nossa temática.

Na teoria intrapessoal o autor coloca que o indivíduo passa a entender a si mesmo e aos seus próprios sentimentos e desejos. Segundo Gardner (1995) as emoções que caracterizam o indivíduo com boa inteligência intrapessoal, “possui um modelo viável e efetivo de si mesma”. Uma vez que esta inteligência é a mais privada, ela requer a evidência a partir da linguagem, da música ou de alguma forma mais expressiva de inteligência para que o observador a perceba funcionando”. (GARDNER, 1995, p. 28). Portanto quando alguém tem esta inteligência desenvolvida percebe-se, em seus comportamentos, o desejo de conhecer a si próprio,

de refletir sobre seus erros e de aprender com eles, mudando até seus comportamentos em benefício das pessoas com as quais convive ou se relaciona.

Já a teoria Interpessoal, ajuda a entender os sentimentos e motivações das pessoas, colocando-se no lugar delas. Para Gardner, a inteligência interpessoal está baseada numa;

Capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais. (GARDNER, 1995, p. 27)

Em outras palavras, a inteligência interpessoal é bastante valorizada nas relações sociais, pois requer saber interagir com os outros com cooperação, valorizar a organização em grupo, desperta o espírito de liderança e seu desenvolvimento se dá desde as relações maternas, até o ambiente trabalho com um todo entre colegas e amigos dentro e fora do trabalho.

A capacidade de compartilhar os sentimentos do outro pode ser experimentada e demonstrada em diversos momentos ao longo da vida, seja oferecendo conforto a um colega de trabalho que não conseguiu uma promoção ou ajudando outro colega que não consegue chegar ao trabalho porque o carro quebrou. Estas ações de empatia podem ser movidas por termos vivenciado (ou não) algo semelhante e, com isso, nos

colocamos no lugar da outra pessoa e buscamos compreender como ela pode estar se sentindo. Contudo, colocar-se no lugar de alguém e entender seu ponto de vista facilita a convivência e pode tornar mais fácil e rápida a resolução de conflitos.

Flexibilidade, quando estamos aptos a um convívio em grupo, onde a opinião da equipe prevalece e a decisão a ser tomada é em equipe, evitamos transtornos desnecessários, “Uma equipe flexível incentiva seus membros a assumir tarefas com mais entusiasmo e a sentir que fazem parte da organização” (CARVALHO, 2009, p. 102), ser flexível muitas vezes contribui para a resolução de problemas, além de agregar para o trabalho em equipe, pois de acordo com Carvalho (2009) o trabalho flexível é propício para que o ser humano possa ter seu papel exercido de acordo com seus propósitos, em suas funções na organização.

Para Carvalho (2009) a flexibilidade civilizar os indivíduos, a equipe que é educada com o conceito de flexibilidade interage mais com os membros da empresa, e suas tarefas se tornam mais agradáveis no ambiente corporativo, sempre trabalhando de acordo com as necessidades do grupo, sem perder a particularidade do contexto organizacional. Portanto a importância da flexibilidade no trabalho é tamanha e não apenas para os colaboradores e sim para todos os funcionários da empresa, pois flexibilidade no ambiente de trabalho consiste em oferecer mais liberdade e autonomia para os colaboradores montarem as suas respectivas rotinas, sem que, com isso, eles sejam sobrecarregados com as demandas da empresa e de suas vidas pessoais. Isso agrega mais valor para a empresa e satisfação para os funcionários desenvolverem suas atividades.

3.6 FEEDBACK E FEEDFWORD

Carvalho (2009, p. 105) conceitua o *feedback* vigente “uma informação de retorno, uma retro informação ou, simplesmente, uma informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não”. Para que o colaborador tenha

uma percepção clara do seu desempenho é importante ter esse retorno, pois assim o indivíduo pode saber onde está errando e acertando.

O *feedback* é uma ferramenta importante no ambiente organizacional, que deve ser usada constantemente pelos gestores. Dar *feedback* com frequência aos funcionários é fundamental para ter uma equipe alinhada e motivada, dessa forma, a produtividade aumenta e a empresa cresce. O *feedback* no ambiente de trabalho é a prática que visa dar retorno a uma pessoa sobre o seu desempenho, serve para aprimorar as habilidades dos colaboradores, encorajar, criar confiança e solucionar problemas que possam estar acontecendo. Porém, para que os resultados esperados sejam alcançados, precisa ser aplicado constantemente e de forma correta, seu objetivo principal é ajudar os colaboradores a terem um melhor desempenho possível.

O *feedback* é uma ferramenta poderosa que auxiliam na transformação e evolução de todo e qualquer perfil de pessoa. Porém essa ferramenta significa “olhar para trás”, logo, não é a única ferramenta eficaz para ajudar na evolução do indivíduo. Dessa maneira, podem-se contar também com o *Feedforward*, que se trata de outra ferramenta poderosíssima que auxilia indivíduos a serem cada vez melhores, seja no âmbito profissional ou pessoal. Logo *Feedforward* tem origem na língua inglesa que significa “olhar para frente” ou “avançar”, ou seja, foca no que ainda está por vir.

Nesta ferramenta é importante que o diálogo seja uma prática constante e efetiva na organização, quando a empresa possui os canais e uma política de comunicação para colaboradores voltada para a promoção de melhorias e reconhecimentos, tanto o *feedback* quanto o *feedforward* são eficazes em seus propósitos. No *feedforward* não há espaços para que fatos do passado se façam presentes na conversa. Esta ferramenta leva em consideração quem você é atualmente e quem você quer ser no futuro. De acordo com a psicóloga clínica e organizacional.

O *feedforward* não substitui o *feedback*, pois ambos são importantes, principalmente para que os líderes possam usá-los no desenvolvimento da alta performance individual e de equipe. Inclusive o uso do *feedforward* permite que várias pessoas possam dar ideias e sugestões de melhorias que contribuam para alcançar os resultados da equipe. Contudo no *feedforward* o foco é valorizar as potencialidades, é fortalecer o que pode se tornar melhor e encorajar as pessoas a pensarem em como direcionar o futuro.

3.7. FERRAMENTA DIGRAMA DE ISKAWA

O digrama de Ishikawa, é uma ferramenta simples mais muito utilizada em qualidade. Kaoru Ishikawa foi quem criou o diagrama em 1943 o qual usava em ambiente industriais no sentido de avaliar os produtos e processos. É uma ferramenta que facilita a identificação e análise das causas do processo ou da concorrência de um fenômeno, bem assim como da forma como essas causas compartilham entre si.

A análise de processo é análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, etc., quando se está engajado no controle de processo. O controle de processo tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Ele procura assim a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. Qualidade, custos e produtividade são efeitos ou resultados deste controle de processo (ISHIKAWA,1993, p. 79). Segundo Shiba et al (1997), essa técnica encoraja um grupo a fixar, para um problema, a solução, e demonstrar que os problemas podem ter inúmeras causas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho se insere na vida do homem como uma forma de sobrevivência devido à evolução social, política e econômica. E o relacionamento interpessoal é importante, pois toda a evolução cultural e

educacional do ser humano trouxe modificações na maneira de viver e conseqüentemente aprimorar as tecnologias.

Quando fala-se em relacionamento interpessoal, percebe-se que a colaboração e cooperação acontece entre as equipes de trabalho gerando assim um ambiente harmonioso, trazendo a satisfação pessoal. Assim, sucesso pode ser conquistado através do respeito, da educação, do profissionalismo, da humildade, da empatia e valorização do indivíduo, principalmente na interação do trabalho em equipe. Um relacionamento que influencia na capacidade da organização de enfrentar riscos e atingir os resultados desejados.

Assim, os estudo proporcionou entender que as relações interpessoais no ambiente de trabalho é a chave mais valiosa de uma organização pública ou privada, uma visão inovadora, que revitaliza toda administração e visa crescimento, produtividade, credibilidade, de modo que ela seja reconhecida e única, deixando assim sua marca, sua assinatura. E assim, é preciso investir no relacionamento interpessoal dos colaboradores, gestores e líderes.

Outro aspecto importante para manter o bom relacionamento dentro da empresa de forma positiva é investir no desenvolvimento de habilidades, aprimoramento de competências da equipe, dinâmica em grupo, pequenas palestras, cursos preparatórios, desafios entre equipe (que tenham objetivos claros e precisos), realizar planejamentos estratégicos a cooperativa, pois profissionais desvalorizados tendem a perder o foco, se desmotivam facilmente, diminui sua produtividade, o que acaba prejudicando e muito o bom andamento da empresa.

Dessa forma, um ambiente de trabalho favorável, com boas instalações, com equipes capacitadas e preparadas para lidar com pessoas, com uma relação saudável entre os colegas, é um sonho para todo profissional. E para ter uma relação entre os colaboradores/servidores públicos e a gestão administrativa, é essencial ferramentas e estratégias que facilite o

relacionamento, estas como: trabalho em equipe, motivação, Ikigai, comunicação, empatia, teoria da Inteligência Intrapessoal e Interpessoal, flexibilidade, feedback e Feedforward, e ferramenta digrama de ISKAWA. Estratégia esta que auxilia no desenvolvimento do relacionamento intrapessoal e interpessoal.

Sendo assim, o relacionamento interpessoal na gestão pública tem impacto nas relações administrativa e social, pois é notável observar quando o ambiente de trabalho é saudável e cooperativo, de uma forma humanizada que até os clientes (sociedade), percebem e sentem parte da empresa. O que afeta diretamente a imagem do administrador público e da instituição, podendo influenciar a confiança da população e a efetividade das políticas públicas.

Por fim, estudo foi relevante, na medida em que seus resultados podem colaborar para melhorar gestão pública e auxiliar na implementação de serviços públicos e políticas públicas com maior eficiência.

REFERÊNCIAS

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

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BLOCK, Peter. **Consultoria: O Desafio da Liberdade**. 2ª ed. 1986. São Paulo.

BLOCK, Peter. A Reunião de contratação. In: BLOCK, Peter **Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico**. 3. ed. São Paulo: M.Books, 2013. Cap. 5, p.106-142.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm#:~:text=poder%20de%20decis%C3%A3o,Art.,jur%C3%ADdica%2C%20interesse%20p%C3%BAblico%20e%20efici%C3%A2ncia>. Acesso em: 28 de abr. de 2020

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada:** um tributo a Abraham Maslow. CESUC, Catalão, v. 2002/1, nº 6, p. 1 -25, anos IV.

CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **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. **Iniciação à Teoria das organizações.** São Paulo: Manole, 2010.

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. **Recursos Humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSSETIN, Ana Jessica. Et al. **Estudo sobre o relacionamento interpessoal em um órgão público municipal localizado no sudoeste do Paraná.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 09, Vol. 06, pp. 82-95. Setembro de 2020. ISSN: 2448-0959.

Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/orgao-publico>>. Acesso em: 19 de Ago. 2023.

CRUZ, Juliana Machado. **Teoria da Administração.** UNIFEMM, 2010.

Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/teorias-da-administracao/>. Acesso em: 16 de Ago. 2023.

CRUZ, Raimunda Maria da. **A Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho.** Psicologado, [S.l.]. (2016). Disponível em

<<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 27 de Abr. 2020.

Dicionário Online de Português. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/empatia/>>. Acesso em: 02 de Mai. 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Prática da Administração:** na Gestão Pública. Rio de Janeiro, tradução portuguesa da Editora Fundo de Cultura, 1981.

ESPÍRITO SANTO, R. C. **Autoconhecimento na formação do educador.**

São Paulo: Ágora, 2007.

FACULDADE DE AMPERE (FAMPER). **Manual para Elaboração de trabalhos Acadêmicos.** Ampere: FAMPER, 2007.

FEEDFORWARD. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/feedforward-entenda-conceito-4-dicas-aplicar-dia-dia/>>. Acesso em: 04 de Jul. 2020.

FONSECA, Luciana. REIS, Rosa. **Relacionamento Interpessoal & Trabalho em Equipe**: Impactos num Ambiente Organizacional. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf>. Acesso em: 29 de Abr. 2020.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L.F. **Ferramenta dos Gerenciamento**, 2006. Disponível em: <https://aedb.br/seget/arquivo/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf>. Acesso em: 18 de Agos. 2023.

GARDNER, H. Estruturas da Mente – **A teoria das inteligências múltiplas**. 1ª ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática**. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOMES, Érica Rosana Reis. JESUS, Milena Ferreira de. **Relacionamento Interpessoal – Trabalho em Equipe**. Disponível em: <http://revistaeletronica1.hospedagemdesites.ws/revistaeletronicarh/pasta_upload/artigos/a46.pdf>. Acesso em: 27 de Abr. 2020.

GOMES, Érica Rosana Reis; JESUS, Milena Ferreira de; SPAZIANI, Luis Carlos. **Relacionamento interpessoal – trabalho em equipe**. Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa, Brasília, p. 1-19, 2014.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: Uma breve história da humanidade**. Porto Alegre: L&PM Editores S. A., 2018.

ISHIKAWA, KAORU. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

KURCGANT, P. **Administração em enfermagem**, Ed. EPU, 1991

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. revista e ampliada, São Paulo: Atlas, 1992.

LAROSA, M. A. **Como Produzir uma Monografia Passo a Passo**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

LIMA, Crislaine Aparecida Lamb de. **Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho** / Crislaine Aparecida Lamb de Lima. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA — Assis, 2011. 37p. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260987.pdf>>. Acesso em: 01 de Maio 2020.

MAYO, George Elton. **Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas**. 1927 – 1932.

MENDONÇA, Bruno. **Relacionamento interpessoal: formas de desenvolver no trabalho. 19 de outubro de 2018. Disponível em:** <<https://www.edools.com/relacionamento-interpessoal/>>. Acesso em: 30 de Abr. 2020

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes; ISABELLA Gouveia de Vasconcelos. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. Ver. – São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MOREIRA, Antonio Albano B. **Teoria Geral da Administração**. 2 Ed. – Curitiba: Fael, 2018.

NEVES, Arminda. **Gestão na administração pública**. Pergaminho/Bertrand, 2002.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

O feedback no ambiente de trabalho e sua importância para os colaboradores. Disponível em: <<https://www.simber.com.br/erp/blog-340->

feedback-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 04 de Maio 2020.

PEREIRA, Juliana. **Relacionamento Interpessoal Dentro das Organizações**. 17/04/2019. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/relacionamento-interpessoal-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em: 30 de Abr. 2020.

PLATÃO. **Apologia de Sócrates**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996 (Coleção Os Pensadores).

PONTES, H. L. J; et al. **Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso**. In Simpósio de Engenharia de Produção,12, Bauru. Anais. São Paulo :SIMPEP,2005.

QUEIROZ, Flávia Fernandes de. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho: como o clima organizacional influencia no trabalho do funcionário público**. 2021. 51f. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Secretaria de Educação à Distância, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Martins, 2021.

Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho. Disponível em: <<https://www.foar.unesp.br/Home/projetoviverbem/relacoes-interpessoais-e-qualidade-de-vida-no-trabalho.pdf>>. Acesso em: 27 de Abr. 2020.

Relações Interpessoais no Trabalho. Disponível em:

<http://www.cefospe.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=30580954&folderId=33769599&name=DLFE-169051.pdf>. Acesso em: 27 de Abr. 2020.

ROBBINS, Stephen P., 1943- **Comportamento organizacional**/Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Thaís; OUTEIRO, Gabriel Moraes de. **Relações Interpessoais e Eficácia na Administração Pública**: Um estudo de caso em Rondon do Pará/PA. Fevereiro de 2018.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Comunicação; Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. Cap. 15, p. 239-252.

SHIBA, S; Graham, A. & Walden, D. **TQM: quatro revolução na gestão da qualidade**. Artes Medicas. Porto Alegre:1997.

Significado de Relacionamento Interpessoal. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/relacionamento-interpessoal/>>. Acesso em: 30 de Abr. 2020.

SILVA, Edina, MENEZES, Estera Muszkat, **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVERSTEIN, Barry. **Gerenciando Pessoas** (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores). 1ª ed. Rio de Janeiro: Senac, 2013.

STAM, G. R. LOPES, G.F; MISSAGGIA, A.B.; MAFRON,A.L. & WEISE,A. D. (2015) **Aplicação das ferramentas estratégicas da produção em uma empresa de cartões, chachas e acesso ponto**.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS. Disponível em: <<https://www.admfacil.com/teoria-das-relacoes-humanas/>>. Acesso em: 15 de Ago. 2023.

WILSON, Woodrow (1887). **O Estudo da Administração**. Political Science Quarterly, 2(2), 197-222.



Certificamos que o artigo

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

de autoria de

**Salete Souza dos Santos;
Emerson Gomes dos Reis;
Lívia Maria da Silva Santos;**

foi publicado na **Revistaft** em 27/10/2023

ISSN: 1678-0817 - Volume 27 - Edição 127 - Pág.49

DOI: <https://www.doi.org/Registro> 10.5281/zenodo.10049149

Dr. Oston Mendes
Editor

RevistaFT Científica | <https://revistaft.com.br>

ISSN: 1678-0817 | **CNPJ:** 48.728.404/0001-22

R. José Linhares, 134 - Leblon - Rio de Janeiro - RJ