

## Relações interpessoais e atuação profissional: A perspectiva dos contabilistas

## Interpersonal relationship and expertise of professionals: Some notes from the accountant

Rosana Kawauche<sup>1</sup>  
Almir Martins Vieira<sup>2</sup>  
Octavio Ribeiro de Mendonça Neto<sup>3</sup>

### Resumo

### Abstract

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a importância das relações e habilidades interpessoais para o contabilista em seu ambiente de trabalho. Serviram de referencial teórico as proposições de Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006), Marion (2009) e Sá (2004). Em termos metodológicos, adotou-se uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório, com dados coletados por meio de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiro estruturado. Os resultados evidenciaram a importância que o relacionamento interpessoal ocupa nas dimensões de atuação do contador, que precisa saber o que fazer com a informação obtida, entender e colocar num formato mais adequado para os seus usuários. Dessa forma, as habilidades interpessoais aprimoram os relacionamentos que favorecem a qualidade das informações, proporcionando aos usuários da contabilidade a visão da situação real da empresa.

The purpose of this work is to analyze the importance of relationships and interpersonal skills for the accountant in his entire work. As theoretical references, we used the propositions of Iudícibus, Martins and Gelbcke (2006), Marion (2009) and Sá (2004). The methodological background took a qualitative exploratory approach, based on in-depth semi-structured interviews. The results showed that interpersonal relationship has great importance in all that concerns to the accountant work, who needs to know, understand and put into a more suitable format for its users all the information he obtains. Additionally, is possible to assume that interpersonal skills improve professional performance by providing a clearest vision of the company by its accountant department.

**Palavras-chave:** relacionamento interpessoal; habilidades interpessoais; contabilista.

**Key-words:** interpersonal relationship; interpersonal skills; accountant.

<sup>1</sup>Mestre em Administração (2014) pela Universidade Metodista de São Paulo.

E-mail: [rosanakawauche@hotmail.com](mailto:rosanakawauche@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doutor em Educação pela UNESP (2007); mestre e graduado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (2001). Coordenador e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: [almir.vieira@gmail.com](mailto:almir.vieira@gmail.com)

<sup>3</sup>Doutor em Contabilidade e Atuária (2007) pela Universidade de São Paulo (USP) Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie e professor do curso de Administração da Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: [octavio.mendonca@uol.com.br](mailto:octavio.mendonca@uol.com.br)

Artigo recebido em: 25 de julho de 2015. Artigo aceito em 24 de novembro de 2015.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, cada vez mais, direcionam e ampliam os seus conhecimentos sobre o comportamento profissional dos seus colaboradores, seja na atuação individual seja no trabalho em equipe. O último, tem clara relação com aspectos como cooperação e formação de grupos sociais (GONÇALVES, 2005, p. 48).

Em grupo, o indivíduo, além de perceber os elementos do ambiente que o cerca, pode ver a si mesmo assumindo a perspectiva do outro, constituindo fenômeno que depende tanto de interação quanto de relações interpessoais (MOSCOVICI, 2003; BENER; HALLDORSSON, 2010).

Os estudos realizados por Neto e Mello (2009), Fischer e Novelli (2008) e Nunes (2009) sobre relações interpessoais dentro de diferentes organizações mostram que o processo de interação, ocorrendo de maneira informal ou formal, desenvolve e aprimora as relações entre as pessoas, dando a elas maior aptidão para lidar com as transformações, conflitos organizacionais e novos aprendizados.

Por meio das relações interpessoais, as pessoas influenciam no desenvolvimento do trabalho em equipe (VENTORINI; GARCIA, 2005), tornando o relacionamento interpessoal indispensável para a organização, evolução da sociedade e recursos tecnológicos (SOUZA; RAMOS, 2004).

Especificamente na área de contabilidade, à medida que ocorrem os processos de interação do contador com as diferentes áreas da organização e demandas da sociedade, as relações interpessoais desse profissional são desenvolvidas e exercem influência nas relações organizacionais, nos padrões de comunicação e desempenho (KANAANE, 1999).

Segundo Moscovici (2003), as habilidades interpessoais são capacidades desenvolvidas pela troca de experiências e vivências que auxiliam o indivíduo a lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação, como defende Bekkers (2010).

Diante desse contexto, a elaboração deste artigo procura contribuir para o aumento do conhecimento sobre a importância das relações e habilidades interpessoais do contabilista dentro da organização (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2006; SÁ, 2008), considerando habilidades como comunicação interpessoal, confiança interpessoal, trabalho em equipe e atualização técnica. Tais habilidades serão retomadas

no campo conceitual desenvolvido a seguir.

Assim, o artigo tem por objetivo averiguar a importância das relações e habilidades interpessoais do contabilista dentro do contexto organizacional, a partir do ponto de vista do próprio profissional da área de contabilidade, considerando as habilidades já apontadas.

Para tanto, este trabalho está estruturado em quatro partes, além desta introdução. A parte seguinte apresenta o referencial teórico assumido, com ênfase no conceito de relacionamento interpessoal. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos e, na terceira parte, a análise dos dados e discussão dos resultados obtidos. Na última parte, constam as considerações finais do estudo, além de indicação para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Relacionamento Interpessoal**

A relação interpessoal é parte de um sistema de relações com diferentes níveis de complexidade que influenciam e modificam ainda mais a estrutura sociocultural e o ambiente físico de todos os envolvidos (HINDE, 1996; VAYRE; PIGNAULT, 2014). A pessoa integrada às transformações sociais passa por mudanças em sua identidade pessoal, dentro de um processo histórico e cultural.

Por meio do relacionamento interpessoal, o ser humano experimenta novos padrões, promove o autoconhecimento, a autorreflexão e os processos de pensamentos (GUARESCHI; MEDEIROS; BRUSCHI, 2003).

Na organização, a relação interpessoal é como a “arte de pensar, decidir e agir, de fazer acontecer, obter resultados que podem ser previstos, analisados através das pessoas numa interação constante” (MOTTA, 2004, p. 26).

Seja em um contexto de cooperação seja em competitividade, a interação desenvolve-se a partir de um pensar em cultura, história, sociedade e humanidade. O homem é reconhecido em uma dimensão coletiva por meio das relações interpessoais, ele dialoga e compartilha pontos de vista semelhantes e diferentes numa coletividade que acompanha cada ser humano (LEHTONEN, 2006; KASPARY; SEMINOTTI, 2012).

### **Relações Interpessoais e atuação do contabilista**

O fator humano, aliado à importância do conhecimento e da informação, torna-se um diferencial estratégico no mundo empresarial. Dessa forma, as organizações passam a repensar suas práticas de gestão e aprendizagem organizacional (PONCHIROLI; FIALHO, 2005).

As pessoas não se evidenciam apenas pela capacidade técnica, destacam-se também pelas habilidades interpessoais de se relacionar e interagir com seus colegas, contribuindo com o trabalho em equipe, pois não basta apenas realizar tarefas: é necessário saber lidar com as pressões e transformações constantes do mundo corporativo (MACARENCO, 2006; RIGGIO, 2013).

No caso da atuação profissional do contabilista, Marion (2009, p. 27) defende que “sua função básica é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para tomada de decisão”. Ou seja, tal profissional tem a faculdade de interpretar os acontecimentos passados e presentes e, assim, prever os fatos futuros (SILVA, 2003).

O contabilista é um profissional que convive com todas as transações da empresa, devendo estar ciente da saúde financeira e de todas as suas necessidades. Assim, deve buscar fundamentos e capacitação para que possa atuar como um gestor, e não somente como “um escriturador” (CATELLI, 2009, p. 148).

### **Habilidades interpessoais e atuação do contabilista**

Conforme já mencionado, assume-se, neste artigo, as habilidades apontadas por Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006) no campo da atuação profissional do contabilista: comunicação interpessoal, confiança interpessoal, trabalho em equipe e atualização técnica.

Atualmente, muito mais do que em épocas passadas, tornou-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e o processo comunicacional das organizações.

A comunicação é uma habilidade interpessoal de grande valor organizacional, apesar da complexidade social crescente, novos meios de comunicação, equipes de trabalho, que mudam a cada projeto, maior contato entre pessoas de diferentes áreas, necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade (GELIS

FILHO, BLIKSTEIN; 2013, p. 28). Dessa forma, as organizações são compreendidas como resultados dinâmicos das relações e interações entre sujeitos (BERLO, 2003; BALDISSERA, 2010).

Segundo Marion (2009), profissionais de contabilidade são responsáveis pela decodificação e interpretação da informação solicitada por usuários internos (diretores, gestores) e externos (acionistas, stakeholders) da empresa. A partir do final do século XX, aumentou-se a exigência na qualidade da informação, levando o contador a evoluir em seu papel como provedor, tendo que lidar com diferentes situações, agindo como um norteador para o administrador na captação de informações que possam mostrar a situação real da empresa, suas possibilidades, demandas e participação no mercado, tornando indispensável a comunicação interpessoal no desempenho desse papel (SÁ, 2004; MARION, 2009).

A confiança interpessoal é outra habilidade necessária ao exercício da profissão de contabilista. Trata-se de uma habilidade de grande valia para as relações interpessoais organizacionais, pois reduz a complexidade social, dá maior segurança para as escolhas necessárias, reduz a sensação de vulnerabilidade e favorece o trabalho cooperativo (COLEMAN, 1990; HARRIS; DIBBEN, 1999).

O contabilista atua na gestão de processo como parceiro do negócio, tornando indispensável o estabelecimento das relações de confiança interpessoal, que fortalece os elos de cooperação no trabalho e cultiva as relações benéficas entre pares, superiores e subordinados (PIRES; OTT; DAMACENA, 2009).

Em situações adversas, a existência de maior confiança no trabalho encontra-se associada à melhoria do relacionamento interpessoal com os demais membros das equipes, dando ao contador uma visão macro do negócio (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2006; FISCHER; NOVELLI, 2008).

Em relação ao trabalho em equipe, seu papel integra atividades articuladas de diferentes áreas organizacionais. Essas articulações são os facilitadores, pois consolidam e fortalecem o processo ou atividade por meio do trabalho em equipe e constantes diálogos (SILVA, 2012).

A informação gerada pelo contabilista deve ser fruto do trabalho em equipe, comunicação e confiança interpessoal. Na ausência dessas habilidades, ocorrerão as deficiências nos resultados e as probabilidades de erros impactarão diretamente no posicionamento estratégico do administrador (CREPALDI, 2008).

No tocante à atualização técnica, vale mencionar um fenômeno contemporâneo: o processo de escrituração contábil – que era manual – foi substituído pelo eletrônico, de modo que as tecnologias de informação tornaram-se parceiro muito importante para o contabilista. Os sistemas integrados possibilitam às áreas compartilhar dados, por meio de módulos integrados com toda empresa, como departamento fiscal, financeiro, recursos humanos, vendas, compras etc., que estão interligados com a área de contabilidade que, por sua vez, tem a função de atender às necessidades de informações para o apoio à tomada de decisão (SÁ, 2008).

Nas empresas, a tecnologia tem sido um dos componentes fundamentais na obtenção das informações, promovendo o estímulo de capacidades humanas nas diversas áreas da contabilidade, como: auditoria, contabilidade gerencial, contabilidade de custos, contabilidade tributária e contabilidade pública, fazendo-se necessário ao contabilista acompanhar os avanços tecnológicos (CARDOSO, 2012).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo geral da pesquisa é investigar a importância das relações interpessoais para o profissional de contabilidade em seu ambiente de trabalho. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), a abordagem qualitativa possui “características como interpretação de fenômenos, atribuições de significado, utilização do ambiente natural como fonte dos dados e a ação do pesquisador como instrumento chave na pesquisa de análise dos dados”.

Em relação à instrumentalização para a obtenção de dados, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiro semiestruturado, conforme indicação de Severino (2007). O roteiro elaborado tomou por base o referencial teórico assumido, cuja categorização originou-se das habilidades interpessoais relatadas no referencial teórico já apresentado. O quadro 1 apresenta uma síntese do roteiro de entrevista.

**Quadro 1** – Roteiro para a elaboração das entrevistas

DIMENSÕES DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	HABILIDADES INTERPESSOAIS	AUTORES	PERGUNTAS
COLETIVA	CONFIANÇA INTERPESSOAL	FRITZEN (1999) MOSCOVICI (2003) CHANLAT (1993)	Na prática, dia a dia do trabalho, em que momento a confiança interpessoal é importante?
	COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	FRITZEN (1999) MOSCOVICI (2003)	De que forma a comunicação interpessoal pode comprometer o resultado da empresa?
ORGANIZACIONAL	TRABALHO EM EQUIPE	HINDE (1996) MOSCOVICI (2003)	Para realização de um trabalho qual a importância da interação com seus colaboradores e colegas?
	ATUALIZAÇÕES TÉCNICAS	IUDÍCIBUS (2006) MARION (2009) SÁ (2004)	Em quais situações de trabalho você percebe que a atualização dos conhecimentos técnicos possibilitam melhores resultados na execução das atividades?

**Fonte:** elaborado pelos autores (2014)

Participaram da pesquisa cinco profissionais (três mulheres e dois homens) que possuem curso superior completo em Ciências Contábeis, com CRC ativo, exercendo funções de nível gerencial, com experiência mínima de cinco anos em uma das áreas da contabilidade, em empresas de médio ou grande porte do segmento industrial, serviços ou construção civil. As entrevistas foram realizadas entre 25 de março e 29 de maio de 2014, sendo agendadas previamente, ficando o local também à escolha dos entrevistados. Cada entrevista durou aproximadamente duas horas. Os participantes autorizaram a gravação das entrevistas, tornando possível a transcrição do material obtido, resultando em análise mais apurada dos dados. A seguir, o perfil de cada participante:

#### *Entrevistada 1*

Idade: 27 anos

Tempo de experiência: Nove anos de experiência na área tributária.

Cargo: Coordenadora da área Tributária

Empresa atual: Trabalha em uma empresa de serviços contábeis de médio porte, com 20 anos de mercado. Atendendo a clientes multinacionais de grande porte, sendo, dois do segmento metalúrgico, uma do segmento de medição e tecnologia de controle.

Formação acadêmica: Superior completo em Ciências Contábeis (com CRC ativo) e cursando Pós-Graduação em Gestão Tributária.

*Entrevistado 2*

Idade: 28 anos

Tempo de experiência: Oito anos de experiência na área de contabilidade gerencial

Cargo: Analista Contábil Sênior (função de coordenação)

Empresa atual: Trabalha em uma empresa de serviços contábeis de médio porte, com 20 anos de mercado, atendendo a um cliente multinacional de grande porte do segmento metalúrgico.

Formação acadêmica: Superior completo em Ciências Contábeis (com CRC ativo) e Pós-Graduação completa em Contabilidade, Controladoria e Finanças.

*Entrevistada 3*

Idade: 46 anos

Tempo de experiência: Vinte e dois anos de experiência na área de contabilidade gerencial e tributária.

Cargo: Coordenadora Contábil e Fiscal

Empresa atual: Trabalha em uma empresa de serviços contábeis de médio porte, com 20 anos de mercado, atendendo um cliente multinacional de grande porte do segmento da indústria química.

Formação acadêmica: Superior completo em Ciências Contábeis (com CRC ativo).

*Entrevistado 4*

Idade: 54 anos

Tempo de experiência: 30 anos de experiência. Sendo vinte anos na contabilidade gerencial e fiscal (tributária), e dez anos nas áreas contabilidade gerencial, financeiro, fiscal e faturamento.

Cargo: Gerente de Contabilidade e Financeiro, sendo o gestor responsável pela

contabilidade gerencial, fiscal, faturamento e financeiro

Empresa atual: Indústria Plástica nacional de médio porte, com 14 anos de mercado.

Formação acadêmica: Superior completo em Ciências Contábeis (com CRC ativo).

#### *Entrevistada 5*

Idade: 40 anos

Tempo de experiência: 18 anos de experiência na área Tributária.

Cargo: Coordenadora Tributária

Empresa atual: Construtora Nacional de grande porte, com 50 anos de mercado.

Formação acadêmica: Superior completo em Ciências Contábeis (com CRC ativo).

## **4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Na análise, apresentam-se interpretações acerca das habilidades confiança e comunicação interpessoal, trabalho em equipe e atualização técnica dos profissionais de contabilidade inseridos na organização, repercutindo, dessa forma, na percepção das relações interpessoais do contabilista.

Nas entrevistas, por meio das experiências vivenciadas por profissionais de contabilidade dentro das organizações, exploram-se as dimensões teóricas das relações interpessoais no âmbito coletivo e organizacional, considerando importante neste estudo as habilidades interpessoais como comunicação e confiança interpessoal, trabalho em equipe e atualizações técnicas para as relações interpessoais do contabilista.

### **Dimensão Coletiva**

Para os autores Moscovici (2003) e Del Prette e Del Prette (2011), a interação, seja em um contexto de cooperação seja em competitividade, desenvolve-se a partir de um pensar em cultura, história, sociedade e humanidade. O homem é reconhecido em uma dimensão coletiva e, por meio de suas relações interpessoais, ele dialoga e compartilha pontos de vista semelhantes e diferentes, numa coletividade que acompanha cada ser humano.

### **– Confiança interpessoal**

A respeito da habilidade confiança interpessoal, os entrevistados foram unânimes na menção de que a confiança interpessoal é de extrema importância no dia a dia do trabalho, corroborando os pressupostos de Ben-Ner e Halldorsson (2010) e de Harris e Dibben (1999).

Os entrevistados mencionam a importância da confiança interpessoal para o dia a dia do trabalho com a equipe e no atendimento ao cliente como uma habilidade desenvolvida por meio do histórico das experiências passadas, troca de experiências atuais e conforme já citado pelos autores “pela cultivação das relações benéficas”:

Acho que a confiança interpessoal entre a equipe... acho que está diretamente ligada no fluir do trabalho, que quando você confia no trabalho, acha a pessoa competente, sabe da capacidade da pessoa, acho que o trabalho flui legal. Se tem uma cooperação boa entre a equipe, acho que reflete no trabalho e com os clientes [...] Confiança acho que também está ligada à questão da segurança que se passa para o cliente [...] é aquilo vai fazer a diferença para a empresa dele. Então, é segurança mesmo, na informação, ser honesta, pensar na empresa, no lado da empresa [...] com base em históricos, no tempo [...] De início, você não sabe muito bem como a pessoa é [...] mas com base em históricos passados, com experiência, acho que você vai pegando confiança e segurança no trabalho para conduzir, tanto com o cliente quanto com os funcionários, entre a equipe (ENTREVISTADO 1).

[...] Eu acho que você não consegue fazer um bom trabalho com a falta de confiança e interação. Acho que não flui, o trabalho até sai, mas acho que ele poderia ser melhor se houvesse uma confiança e uma boa interação entre a equipe. E o cliente também, porque, principalmente na área contábil, a gente depende muito de informação de cliente [...] de um conjunto de pessoas. E se um não confiar na informação que o outro está passando, isso não vai gerar um resultado confiável também (ENTREVISTADO 2).

Dessa forma, os entrevistados relatam que a falta de confiança interpessoal pode comprometer negativamente a comunicação e, conseqüentemente, acarretar problemas na tarefa, para a equipe, gerência e cliente:

Acho que ela é essencial. Se você não tiver confiança, acho que eu trabalho talvez não vai ficar adequado, você não vai conseguir executar isso da forma correta. Se você não confia, eu acho que vai haver uma falha de comunicação também, porque você acha que a pessoa vai entender uma coisa, quando na verdade você disse outra. Acho que se você não tem confiança, isso, com certeza, vai em um momento se chocar e vai acarretar um problema, mesmo na hora de passar isso para fora da sua equipe, quando você fala em cliente é a mesma coisa, gerência, enfim, toda a hierarquia interna... (ENTREVISTADO 2).

Hoje em dia, o que eu observo é que as empresas não pensam só na experiência que a pessoa tem. Às vezes a pessoa não precisa nem ter experiência, mas a pessoa tem que ter um bom relacionamento, porque um bom relacionamento influencia. E a gente precisa de pessoas que influenciem, mas de um modo positivo, que traga esse retorno positivo para o trabalho que vai refletir no desenvolvimento da empresa. [...] a contabilidade por si só não trabalha sozinha [...] porque, se você não tem um relacionamento bom dentro da área de departamento de pessoal, qualquer outra área que foge à contabilidade, para você conseguir as informações fica muito mais trabalhoso muito mais desgastante. E acaba comprometendo também o seu serviço de certa forma, porque você depende das informações de outros departamentos para desenvolver o seu trabalho em si. Então, isso é de fundamental importância, que todos dentro da empresa estejam engajados nessa nova visão (ENTREVISTADO 3).

Sendo assim, a relação de confiança, quando estabelecida, contribui para o resultado da tarefa e o desenvolvimento profissional do colaborador, da equipe e empresa como um todo:

Eu acredito que a confiança é fundamental em qualquer relacionamento. Isso já é de praxe. Agora, no trabalho, eu acho que isso é fundamental. Isso vai influenciar de forma significativa no desenvolvimento do trabalho do funcionário, porque ele vai confiar em você e sua confiança vai ajudar este funcionário a melhorar profissionalmente. Isso seja em qualquer situação, porque se a gente não confiar na pessoa o trabalho que o funcionário faz isso

ficará muito a desejar, porque se a gente trabalha dentro de uma empresa, dentro de um grupo, dentro de uma equipe, confiança é de fundamental importância, para o desenvolvimento da empresa principalmente (ENTREVISTADO 3).

[...] confiança é muito importante com seus colaboradores, à medida que você tem trabalhos delegados, cada um tem uma parte neste trabalho. Hoje, a contabilidade é dividida em contabilidade fiscal, contabilidade gerencial... Então, a confiança interpessoal que você tem em seus colaboradores é importante porque você delega trabalho e você sabe da capacidade que aquele profissional tem para desenvolver esse trabalho. E da confiança que também tem em você, a medida em que ele tiver alguma dúvida em alguma coisa, ele pode trazer. Confiança que ele tem na figura daquela pessoa que está supervisionando, está dando o respaldo para que ele consiga fazer o trabalho dele melhor. E a contabilidade é uma área que tem o conhecimento da empresa em geral, porque ela trabalha com vários setores da empresa, com a parte de RH, com a parte comercial, com a parte na área produtiva da empresa, ou até fora com outros clientes, fora da empresa. [...] Então existe aquela confiança no pessoal que trabalha com você, e você conhece pessoa que está trabalhando, cada colaborador que você tem, da confiança que você tem no trabalho dele, das informações que estão passando para a contabilidade (ENTREVISTADO 5).

Moscovici (2003) defende que, à medida que ocorrem os processos de interação do contabilista com as diferentes áreas da organização, as relações interpessoais desse profissional são desenvolvidas e exercem influências nas relações organizacionais, nos padrões de comunicação e desempenho, tanto harmoniosos, quanto conflitantes, direta e indiretamente (LEHTONEN, 2006). Tal assertiva confirma a fala do entrevistado 5, quando relata que a contabilidade é uma área que depende muito da informação de um conjunto de pessoas e, para se conseguir realizar um bom trabalho, a confiança interpessoal e a interação são indispensáveis:

[...] Eu tenho que confiar e delegar aquele trabalho, que a pessoa vai me dar o retorno disso. Tem que confiar que ela tem capacidade, tem que confiar que realmente nós vamos conseguir atingir o objetivo... Então, eu com a minha equipe, nós temos esse trabalho, de eu tanto confiar neles como eles confiarem na gente. E dos nossos superiores, se não tiver confiança, não vai conseguir desenvolver um bom trabalho, principalmente no nosso ramo, de contabilidade, que você tem que ser fiel aos números. Você sempre tem que estar perfeito. Não tem como: “posso errar, posso dar um jeitinho aqui”, não. Tem que ter confiança deles para você, e de você com a sua equipe (ENTREVISTADO 5).

### **– Comunicação Interpessoal**

A troca de experiência e de diálogo é fundamental para o contabilista entender a complexidade que envolve as informações e os processos contábeis dentro da organização, conforme mencionam os entrevistados 4 e 1:

Bom, se você recebe uma informação distorcida ou alguma área te passa uma informação errada, normalmente o seu relatório com a informação vai ter um resultado errado em números, isso compromete o resultado da empresa, compromete o resultado que você vai apresentar pra seus diretores [...] agora imagina isso na área comercial, onde a contabilidade passa para o comercial uma informação errada, e essa pessoa pega e passa essa informação para o cliente... Então, esse resultado distorcido vai refletir na imagem da sua empresa junto ao cliente, vai gerar uma desconfiança no seu par do comercial. Isso compromete todo o seu resultado; e hoje, o mercado tão competitivo, se você perde a confiança de um cliente seu amanhã ou depois tem outro fornecedor na porta do seu cliente (ENTREVISTADO 4).

[...] A gente às vezes não entende, não compreende aquilo que o cliente quer, o cliente faz uma solicitação, manda um *e-mail* pedindo alguma coisa. Você lê o *e-mail*, você tem uma interpretação, mas às vezes, aquilo não é suficiente para conduzir o trabalho. Então, você tem que entrar em contato com o cliente novamente, tentar entender da melhor forma o que ele precisa, para poder dar o resultado que ele gostaria. Às vezes, se não se tivesse essa

comunicação poderia entregar para ele uma coisa que não fosse suficiente para o que ele estivesse buscando naquele momento. Então, essa comunicação de você realmente buscar entender a necessidade, os motivos, acho que isso pode levar um trabalho melhor para o cliente (ENTREVISTADO 1).

Crepaldi (2008) afirma que a informação gerada pela contabilidade deve ser fruto do trabalho em equipe, comunicação e confiança interpessoal para ser verdadeira. Os entrevistados 1 e 3 destacam o elo que existe entre as habilidades comunicação e confiança interpessoal (LEHTONEN, 2006), e o quanto facilitam as relações interpessoais:

Às vezes, a gente pode não entender o que o cliente está falando, ou não se expressar de forma correta. Acho que tem que ter clareza para entender o que ele precisa e clareza para expressar aquilo que ele quer, e saber a linguagem que você vai usar, porque às vezes pode ter clientes que tem mais conhecimentos técnicos, então você pode ter uma linguagem mais técnica, e outros clientes que essa linguagem técnica já não seria adequada, usar uma linguagem mais simples, outras palavras, explicar de uma forma diferente. Entender, cada tipo de cliente é diferente. Entender isso e saber aplicar para poder ganhar a confiança dele e no trabalho [...] quando o cliente não confia em seu trabalho, ele não acredita naquilo que você está falando; então, fica um relacionamento ruim. Tem exemplos lá de clientes que às vezes não querem falar com algumas pessoas por falta de confiança. Acho que é muito importante esse relacionamento de confiança interpessoal com o cliente (ENTREVISTADO 1).

A comunicação, a confiança, o relacionamento, tudo, vai refletir no resultado do trabalho que você vai apresentar para o seu cliente. [...] Por exemplo, no desenvolvimento de novos projetos, se eu não consigo entregar um trabalho em tempo hábil ou se eu entrego um trabalho de forma que tenha muitos erros... O que está faltando para esse funcionário que ele não está entendendo? O que eu posso estar melhorando em questão de curso, de aprendizado, de motivação? Ou até modificar a estrutura de como eu estou trabalhando na distribuição do trabalho em si, porque, às vezes, o

funcionário não está tendo condições naquele momento de desempenhar aquele serviço. Então, eu posso fazer um remanejamento com outro funcionário que tenha mais condições de desenvolver o trabalho. Mas sem isolar esse funcionário que tem menos condições. [...] eu pego essa pessoa que não tem condições e mostro que pode aprender. Eu monto o passa a passo. Sento e explico etapa por etapa através, não só verbalmente, como através de apostila, de rasonete, de desenho, de tudo o que for possível [...] (ENTREVISTADO 3).

A comunicação interpessoal é de fundamental importância para as relações interpessoais dentro da organização, e o fator humano é o responsável pela qualidade dessa informação (VAYRE; PIGNAULT, 2014), conforme menciona o entrevistado 4:

Então, como estava te dizendo: você vai perder uma credibilidade no mercado, então você precisa ter essa informação, essa comunicação dentro da sua própria empresa, dentro de todos os departamentos. O trabalho hoje, apesar da tecnologia que nós temos, os recursos de informática, de comunicações, ela é baseado muito informação da pessoa; o princípio de tudo, tem que ter a pessoa. Não adianta nada você ter o maior sistema de comunicação, de informática, ter tudo se, de repente, você passa uma informação errada ou faz uma alimentação errada no sistema. Por que o sistema, ele trabalha com informações, e quem passa essa informação é a pessoa, o colaborador, o ser humano (ENTREVISTADO 4).

Em situações de trabalho, no ciclo atividades-interações-habilidades, o profissional pode ter seus resultados influenciados pelo grupo ou do contexto de trabalho, conforme menciona o entrevistado 3:

Ela depende de informações de outros departamentos, então não pode ficar só no círculo da sua equipe. Tem que se expandir para as outras áreas, porque, se você tem um relacionamento bom com o departamento de pessoal, com o pessoal de vendas, com o pessoal de produção, então o retorno dessas informações vem muito mais flexível para a contabilidade. Isso não se torna tão desgastante, porque, se você não tem um relacionamento bom dentro da área de departamento de pessoal, qualquer

outra área que foge à contabilidade, para você conseguir as informações fica muito mais trabalhoso muito mais desgastante. E acaba comprometendo também o seu serviço de certa forma, porque você depende das informações de outros departamentos para desenvolver o seu trabalho em si (ENTREVISTADO 3).

Ressalta-se que, nos depoimentos dos entrevistados, detecta-se ampla relação entre as habilidades comunicação e confiança interpessoal (BEN-NER; HALLDORSSON, 2010; BEKKERS, 2010).

### **Dimensão Organizacional**

As organizações cada vez mais exigem a participação de profissionais qualificados, capazes de lidar com as informações técnicas, de interagir com elas, de se relacionar com seus colegas de trabalho e contribuir para o trabalho em equipe, dentro de um contexto que não basta fazer bem apenas suas tarefas, mas também lidar com as pressões e transformações constantes do mundo corporativo.

#### **– Trabalho em Equipe**

Para Silva (2012), o trabalho em equipe rapidamente integra atividades articuladas de diferentes áreas organizacionais. A habilidade “trabalho em equipe” e a sua importância podem ser observadas no relato do entrevistado 2 que, em sua fala, aborda a questão da interação:

Eu acho que é muito importante. É meio difícil falar assim, porque um contador normalmente ele é mais reservado, ele é mais introvertido, mas ele precisa ter um bom relacionamento com todas as áreas, porque senão ele não vai ter a informação que ele quer, que ele precisa, na verdade, para executar o trabalho dele com maior confiabilidade, maior qualidade, maior rapidez. Se você tiver muitas desavenças no seu ambiente de trabalho, você não vai conseguir essas informações. A pessoa não vai ajudar por que você está trabalhando como ele. Não é simples assim, a gente sabe que em uma organização é muito importante que você tenha um bom relacionamento para você conseguir as informações que precisa de uma maneira mais correta,

mais rápida; que você não demande muito do seu tempo, para você não precisar ficar indo atrás das pessoas, ou, às vezes, de perder essa informação. Por que, dependendo do teu grau de conflito, você não consegue obter determinadas informações. Então, eu acho isso essencial. Dentro do meu ambiente de trabalho, eu tento sempre buscar ter o maior contato com todas as pessoas que estão ao meu redor, que podem contribuir de alguma forma, mesmo que não diretamente, mas indiretamente, em uma conversa informal, enfim, alguma informação que realmente possa contribuir inclusive para o conhecimento técnico. Se você tem um bom relacionamento, você consegue conversar com uma pessoa e trocar experiências também (ENTREVISTADO 2).

Nessa fala, percebe-se a importância do bom relacionamento entre o contabilista com seus colegas de outros setores na obtenção das informações corretas e dentro do prazo necessário. O entrevistado 5 relata exemplo de excelente resultado gerado pelo conhecimento técnico do contador e da força do trabalho em equipe:

Nesse ramo de construção civil, nós temos um benefício fiscal, que hoje as empresas pagam um determinado imposto, que chama-se regime especial de tributação, que as construtoras podem... Chama-se patrimônio de afetação. Pode estar optando, então o que acontece? [...] Isso foi um benefício que teve de 94 para cá, então as empresas acabam indo para esse regime especial de tributação, que ela diminui o quê? [...] entre 7% de imposto, ela vai pagar só 4%. [...] o meu diretor pediu pra que eu fizesse um estudo e mostrasse para ele que se nós fizéssemos esse patrimônio de afetação... O que é patrimônio de afetação? É pegar todos os bens, só daquele empreendimento. Estou construindo um prédio na Vila Maria, então tudo o que entrar de recurso, tudo o que eu pagar, eu só vou poder usar pra ele, eu não posso aplicar em outro que está sendo construído [...] eu fiz o estudo para ele, nós íamos ter um benefício aí durante o tempo que durasse o empreendimento de 500 milhões de reais [...] Apresentei para todos os gerentes, por quê? Eu ia precisar da área financeira, eu precisava da área de incorporação, eu precisava de todos que todos eles estivessem voltados nessa informação [...] Aí elaboramos um cronograma [...] Um trabalho em equipe [...] E assim cada setor tinha a sua atividade. Dessa forma eu mobilizei quase uma empresa

inteira (ENTREVISTADO 5).

O entrevistado 3 reforça a importância do trabalho em equipe e do desenvolvimento técnico das pessoas (HARRIS; DIBBEN, 1999), além da troca de experiências como um recurso incentivador para a realização de um trabalho:

Eu trabalho com o cliente só [...] É uma indústria química que ninguém dos outros projetos querem [...] Ela é considerada pela Receita Federal como uma empresa diferenciada, pelo volume de faturamento. [...] Então é assim, hoje eu estou em uma estrutura enxuta? Estou. As pessoas estão assustadas? Estão, porque é um serviço de contabilidade fiscal, e eu tenho funcionários auxiliares e assistentes... Eu trabalho com pessoas que não têm ainda um conhecimento profundo [...]. Então, você precisa, ao mesmo tempo, incentivar, demonstrar que a pessoa tem capacidade, e que ela não está sozinha. É lógico que vai demandar de mim um esforço bem maior [...] vou ter que lidar com os funcionários de uma forma para que eles queiram contribuir comigo [...]. [...] Por isso que eu falo, se você já tem, se você já desenvolveu a credibilidade e a confiança, se você incentiva a sua equipe, é nessas horas que você vai ter o resultado de todo seu investimento. [...] o que eu falo para eles: “a experiência que vocês ganharem, a bagagem que vocês adquirirem, é isso que vocês vão levar para o resto da vida. Isso é o troféu que vocês têm, e isso eu tenho condições de dar, porque isso ninguém vai tirar de vocês” (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado 1 menciona que o resultado eficiente só é possível pelo bom relacionamento aliado ao trabalho em equipe:

O relacionamento com os colegas ou com os subordinados, um bom relacionamento está diretamente ligado a um trabalho eficiente [...] Trabalhar em equipe de uma forma boa e com os pares, [...] é saber que a pessoa também tem incapacidades, não é só você. A gente não sabe tudo, e às vezes a pessoa também não sabe. Compartilhar, entender que compartilhar conhecimentos é sabedoria. Às vezes não sei muito de uma coisa, às vezes a pessoa sabe; e não achar que sou melhor ou pior por conta disso. Compartilhar esse conhecimento é fazer com que o trabalho saia da

melhor forma. A pessoa tem que ter humildade para assumir os erros ou ter humildade para falar que não sabe ou humildade para ensinar. Às vezes a pessoa não tem humildade nem para passar um conhecimento, muito menos para assumir ou reconhecer que não sabe, ou assumir que errou. Acho que humildade é primordial. Acho que a pessoa tem que ter humildade para poder crescer, para poder desenvolver, para poder aprender. Se não tem humildade, acho que não consegue chegar a lugar nenhum. É negativo (ENTREVISTADO 1).

As entrevistas evidenciam a necessidade de se estabelecer uma relação dinâmica de interações entre os envolvidos na rotina de trabalho, a fim de diminuir as divergências entre o papel esperado e o realizado. A informação gerada pela contabilidade deve ser fruto do trabalho em equipe, comunicação e confiança interpessoal (SILVA, 2012).

#### **– Atualização Técnica**

As modificações no ambiente de trabalho do contabilista são constantes devido às mudanças decorrentes dos órgãos reguladores, globalização, tecnologia de informações e etc.

Para que ocorra o entendimento correto e a adaptação às atualizações das normas, legislações, sistemas de informações e demais conhecimentos, faz-se necessário a troca de informações com superiores, colegas, bem como, conhecimentos obtidos em palestras, seminários, congressos, fazendo do contabilista um facilitador do conhecimento e informações para todas as áreas da empresa (PIRES; OTT; DAMACENA, 2009).

O entrevistado 5 relata que o profissional contábil é visto como um receptor e emissor de informações essenciais para a tomada de decisões, tornando-se indispensável a atualização técnica para o exercício de sua função (LEHTONEN, 2006). O mesmo entrevistado menciona situações de trabalho que, sem as atualizações técnicas necessárias, o contador fica impossibilitado de executar seu trabalho:

[...] exemplo que eu dou, dessa lei 12637, que ela veio mudar muitas coisas da contabilidade no Brasil, adequando às normas internacionais de

contabilidade, porque a contabilidade a gente fazia para o fisco, só para o fisco aqui. Agora não, a contabilidade é universal, a contabilidade aqui no Brasil vai ser igual nos Estados Unidos, igual na Europa, vai ser a mesma coisa, então, se eu não estiver bem alinhado, vou estar gerando um valor para a empresa que não é verdadeiro. Posso estar atribuindo um lucro que ela não teve, por quê? Porque eu não apliquei determinada legislação, eu não tive o conhecimento suficiente para fazer a contabilização daquele valor, por exemplo. [...] Se eu não tiver o conhecimento para aquilo, eu vou estar fazendo um trabalho que não é a realidade da empresa. E na área fiscal, por exemplo, é uma área, como eu disse, um manicômio tributário. Hoje a coisa é feita de um jeito, amanhã de outro, na outra semana de outro. E às vezes não dá nem tempo de você aprender como se faz, o negócio já mudou. Aí, quando você fala: “ai, aprendi a apurar o PIS e COFINS da fórmula cumulativa! Agora eu aprendi, demorei um ano para aprender isso!”, chega na outra semana, não é mais cumulativa, é a não cumulativa. Aí você tem que aprender tudo de novo. Às vezes, você aprende e já mudou novamente! Então, o profissional de contabilidade, em se tratando de Brasil, eu nem sei lá fora como é, ele tem que estar em constante aprendizado. Ele tem que estar lendo muito, se atualizando, fazendo cursos, participando de palestras, fazendo networking muito com o pessoal das outras áreas [...] (ENTREVISTADO 5).

A dinâmica organizacional exige que, o contabilista assuma um novo papel que requer habilidades interpessoais e conhecimentos atualizados (CATELLI, 2009). Tal profissional exerce atividades que são imprescindíveis no controle das informações essenciais à tomada de decisões, portanto, na ausência da atualização técnica, o profissional de contabilidade corre o risco de comprometer os resultados da empresa. Nesse contexto, o entrevistado 2 exemplifica o impacto negativo causado no resultado em função de um erro técnico:

Eu tive uma situação como empresa, onde o gerente, acho que ele era gerente financeiro. Ele já passou por várias áreas da empresa [...] ele já foi do comercial [...] ficou muito tempo no comercial, aí ele passou para a parte financeira. Deu uma circulada em outras áreas bem rapidamente, então ele tem uma boa noção. Aí, a contabilidade tinha apurado um número que não

estava muito correto, [...] um erro de execução, estava apresentando um número que não era muito coerente com a realidade que ele via. E ele pegou esse número e falou [...] “Será que isso está realmente correto?”, porque ele tem noção do preço que ele vende [...] tem noção da margem de lucro [...] tem noção das despesas que ele tem, então ele falou para a contabilidade: “não, deve ter alguma coisa estranha.” E aí, nós fomos apurar [...] realmente, houve um erro de execução [...] o lucro era muito maior que o que a [...] contabilidade tinha apontado anteriormente [...] Sem esse conhecimento... Provavelmente, ninguém teria se dado conta de que tinha um erro contábil ali [...] E isso estava impactando direto no resultado... (ENTREVISTADO 2).

Com base na análise e interpretação dos dados coletados, verificou-se a importância das relações interpessoais para o contabilista, assim como habilidades interpessoais como: confiança e comunicação interpessoal, trabalho em equipe e atualização técnica, sendo que esses relacionamentos deverão ser estabelecidos de forma saudável e produtiva.

Nesse contexto, os relacionamentos e habilidades interpessoais tornam-se recursos importantes para os contabilistas, pois fortalece os elos de cooperação no trabalho e cultiva as relações benéficas entre os pares, superiores, e subordinados (PIRES; OTT; DAMACENA, 2009). Assim, o contabilista pode atuar de forma mais eficaz como um gestor e não só como “um escriturador”, como já apontado por Catelli (2009).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a importância das relações interpessoais para o profissional de contabilidade em seu ambiente de trabalho. Para auxiliar na compreensão desse objetivo, destacaram-se três pontos: identificar a existência das relações interpessoais a partir do ponto de vista do contador; caracterizar a influência de habilidades como confiança e comunicação interpessoal, trabalho em equipe e atualização técnica nas relações interpessoais do contabilista; e identificar como se dá o processo de interação dentro da organização.

Constatou-se, pelo estudo, que as habilidades interpessoais facilitam as interações do contabilista enquanto provedor das informações para o administrador e

seus usuários na avaliação de desempenho empresarial, demonstrações financeiras e balanço patrimonial.

Pelo estabelecimento das relações de confiança, a troca de informações no dia a dia de trabalho flui com maior transparência, contribui para o resultado da tarefa e para o desenvolvimento profissional do contabilista e sua equipe. Ao passo que, a falta de confiança interpessoal pode comprometer negativamente a comunicação e, conseqüentemente, acarretar problemas nas tarefas para a equipe, gerência, cliente e resultado final. É importante que as relações de confiança interpessoal do contabilista estendam-se não apenas com sua equipe de trabalho, mas também no sentido mais amplo com seus pares, superiores e diferentes áreas da organização, assim o resultado das informações chegará mais rapidamente ao setor de contabilidade.

A comunicação interpessoal, com a troca de experiência, o diálogo, permite ao contador uma compreensão satisfatória dos elementos que podem afetar as decisões econômico-financeiras dos usuários da contabilidade. A informação por meio da comunicação deve contribuir para a evolução das relações de confiabilidade e possibilidades de novos relacionamentos, bem como o aprimoramento das informações gerar melhores resultados para a organização, diminuindo os desgastes e retrabalhos.

Conhecimentos obtidos com capacitação, participação em palestras, seminários e congressos, possibilitam melhores resultados na execução das atividades, pois dependendo da demanda, sem as atualizações técnicas necessárias, o contador ficará impossibilitado de executar o seu trabalho e correrá o risco de comprometer os resultados da empresa. Afinal, o contabilista é uma figura muito importante dentro de uma organização, exercendo um papel determinante, sendo primordial estar atualizado, saber interpretar e interagir com as informações que lhe são confiadas.

Percebeu-se, com este estudo, que existe um elo entre as habilidades comunicação e confiança interpessoal, trabalho em equipe e atualização técnica, e quando se manifestam nas relações interpessoais, e dependendo da situação uma sobrepõe a outra, tornando-as importantes de igual modo. Nas respostas das perguntas realizadas durante as entrevistas, as habilidades surgiram mediante situações diferentes, mas sempre fortalecendo os relacionamentos interpessoais.

Pelos depoimentos dos profissionais entrevistados, as atribuições técnicas do contabilista estão intrinsecamente ligadas às relações e habilidades interpessoais, exemplos disso são os números expostos em relatórios gerados para os usuários da

contabilidade, resultados de interpretações que exigem atualizações técnicas e troca de informações com colegas de trabalho.

Este estudo limitou-se em pesquisar uma única profissão, com cinco respondentes, sendo todos contabilistas e atuantes dentro das organizações. Apesar de o enfoque qualitativo possibilitar a obtenção de descrições e explicações ricas sobre determinado fenômeno, ele possui limitações relacionadas a volumes de entrevistas e generalização dos resultados, como também para organizações de segmentos diversos. Assim, sugere-se, enquanto propostas para estudos futuros, investigações que ampliem o número de participantes, bem como os tipos de segmento organizacional, de modo a contemplar um cenário mais diversificado para o desafio empírico proposto.

## **REFERÊNCIAS**

- BALDISSERA, R. Comunicação turística. **Revista do Programa de Pós-graduação em Turismo** – Universidade Caxias do Sul, Rio Grande do Sul: Univ. Caxias do Sul, v. 1, n. 1, p. 6-15, jan./jun. 2010.
- BEKKERS, R. Who gives what and when? A scenario study of intentions to give time and money. **Social Science Research**, v. 39, p. 369-381, 2010.
- BEN-NER, A.; HALLDORSSON, F. Trusting and trust-worthiness: What are they, how to measure them, and what affects them. **Journal of Economic Psychology**, v. 31, p. 64-79, 2010.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- CARDOSO, R. P. **O perfil do profissional da área de Contabilidade com o avanço da tecnologia**. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2012.
- CATELLI, A. **Contando História**: o Departamento de Contabilidade e Atuária – FEA-USP entre números e palavras, São Paulo: D'Escrever, 2009.
- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das relações interpessoais – vivência para o trabalho em grupo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como Fator de Redução da Vulnerabilidade Humana no Ambiente de Trabalho. **RAE São Paulo**: abr./jun. 2008.

FRITZEN, S. J. **Jogos dirigidos**. Petrópolis: Vozes, 1999.

GELIS FILHO, A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV executivo**, v. 12, n. 2, jul./dez. 2013.

GONÇALVES, C. M. **O Papel das Relações Interpessoais em Redes Interorganizacionais**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005, 139s.

GUARESCHI, N. M. F.; MEDEIROS, P. F.; BRUSCHI, M. E. Psicologia Social e estudos culturais: Rompendo fronteiras na produção do conhecimento. In: \_\_\_\_\_. (orgs.). **Psicologia Social nos estudos culturais: Perspectivas e desafios para uma nova Psicologia Social** (p. 2.49). Petrópolis: Vozes, 2003.

HARRIS, S.; DIBBEN, M. Trust and cooperation in business relationship development: Exploring the influence of national values. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 6, p. 463-483, 1999.

HINDE, R. Describing relationships. In: AUHAGEN, A. E.; SALISCH, M. V. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996, p.7-35.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais Sociedades**. São Paulo: Atlas 2006.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 13, n. 2. São Paulo, SP: mar./abr., 2012, p. 15-43.
- LEHTONEN, T. Collaborative relationships in facility services. **Leadership & Organisational Development Journal**, v. 27, n. 6, p. 429-437, 2006.
- MACARENCO, I. **Gestão com pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como competência de apoio para a Gestão Alcançar Resultados**, 2006, 233s. Tese (Ciências da Comunicação) Universidade de São Paulo – USP, São Paulo: 2006.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**, 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**, 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**, 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- NETO, A. F. de S.; MELLO, S. C. B. de. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Revista de Administração de Empresas, FGV**. São Paulo: v. 49, n. 3, p. 309-322, jul./set. 2009.
- NUNES, M. F. **As relações interpessoais na construção da EAD sob um enfoque etnometodológico e multirreferencial**, 2009, 261s. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de humanidades e Direito da Universidade Metodista de São Paulo: 2009.
- PIRES, C. B.; OTT, E.; DAMACENA, C. Guarda-livros ou “parceiros de negócios”? Uma análise do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho para contadores na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 157-187, jul./set. 2009.
- PONCHIROLLI, O.; FIALHO; F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba: v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005.
- RIGGIO, R. E. **Introduction to industrial/organizational psychology**. New Jersey: Pearson Education, 2013.
- SÁ, A. L. de. **Ética Profissional**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**, 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, F. M. V. A transição para a Gestão Universitária: O significado das relações interpessoais. **Faces Journal**, v. 11, n. 4, p. 72-91, out./dez. 2012.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade**: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.
- SOUZA, A. A; RAMOS, P. Relacionamento interpessoal nas Organizações. **Revista de Divulgação Técnico-Científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**. Blumenau: v. 1, n. 4, p. 19-23, 2004.
- VAYRE, E.; PIGNAULT, A. A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, v. 29, p. 177-192, 2014.
- VENTORINI, B.; GARCIA, A. Relacionamento interpessoal: Da obra de Robert Hinde à gestão de Pessoas. In: GARCIA, A. **Relacionamento interpessoal: estudos e pesquisas**. Vitória: IARR, 2005, p. 127-131.