

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

*Neusa Aparecida de Paula¹
Zarah Khaled Abbas Dayeh Saleh²*

RESUMO: Este trabalho sobre relacionamento interpessoal levanta os principais conceitos e as questões teóricas envolvidas. O objetivo específico é identificar sua importância nos relacionamentos interpessoais no cotidiano das organizações e de que forma podem ser desenvolvidas. Procura-se avaliar também pequenas ações – como uma saudação de “bom dia”, a maneira adequada de fazer um pedido, um agradecimento, a receptividade, as críticas e outras da mesma natureza – podem produzir ganhos tangíveis e intangíveis para a gestão/organização. Investigar-se-á de que forma as Habilidades Empáticas afetam o nível de satisfação e autopercepção do funcionário.

Palavras-chave: Habilidades empáticas, Empatia, Habilidades sociais, Assertividade, Relacionamento inter-pessoal, Elogio e Crítica.

ABSTRACT: This work on interpersonal relationships raises the key concepts and theoretical issues involved, the specific objective is to identify its importance in interpersonal relationships in the life of organizations and how it can be developed. Seeking to evaluate also how small shares of major - as a greeting of "good morning", the appropriate way to make a request, a thank you, the receptivity, and other criticisms of the same kind - can produce tangible and intangible gains for the management / organization. We will investigate how the skills Emphatics affect the level of satisfaction and self-perception of the employee.

Keywords: Skills empathy, Empathy, social skills, assertiveness, interpersonal relationships, Praise and Criticism.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo explorar os conceitos de Habilidades Empáticas, procurando identificar sua relevância nos relacionamentos que se desenvolvem nas organizações, abordando também sua influência no estilo de gestão e no grau de satisfação e produtividade de equipes. Nas últimas décadas, as organizações têm investido cada vez mais na valorização do Homem. Depois da supervalorização da terra, do capital e da tecnologia no crescimento e desempenho das indústrias, consolida-se a percepção de que os recursos humanos são tão ou mais importantes que os tecnológicos e materiais (Queiroz, 1999). Estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de compreender e gerenciar as pessoas como fonte de riquezas. As maiores dificuldades, invariavelmente, esbarram no fato de o homem não ser cartesiano, completamente previsível.

DESENVOLVIMENTO

Existem comportamentos e indicadores de comportamentos que denotam quais variáveis tornam o homem mais produtivo ou alavancam o seu potencial inventivo a favor dos negócios e da sociedade. Observa-se que, quando não estão motivados, os funcionários tendem a realizar tão somente o alvo de suas tarefas – não vão além, têm baixo compromisso e nível de satisfação.

No intuito de gerar e manter motivação no ambiente organizacional é preciso desenvolver atributos relacionados à comunicação e relacionamento. Estes são aspectos intrínsecos às habilidades sociais. Segundo Guilhardi (2002), o conceito de habilidade social envolve a busca de satisfação pessoal integrada à preocupação com a qualidade do relacionamento. Neste contexto, devem ser considerados os desempenhos verbal e não-verbal, processos cognitivos de atenção e de processamento de informação.

É interessante destacar o papel da empatia, uma habilidade mental intimamente relacionada com os centros emocionais do cérebro. Da capacidade humana de ter sentimentos sobre os próprios sentimentos, surge a habilidade do autoconhecimento, uma das raízes da habilidade empática. Por vezes, ela simplesmente existe indiferente a este ou àquele contexto social, involuntária; em outros casos pode ser controlada, treinada. Diferentes autores, em diversas linhas de pensamento, fazem tais defesas, mas a despeito de qualquer tendência, o fato é que esta característica do ser humano é importante como fonte de inovação e para a organização como um todo. Pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam o que os outros precisam ou querem). Pode-se dizer, assim, que as habilidades empáticas compõem um direcionamento importante para o desempenho social da equipe. Complementarmente, o estudo das habilidades assertivas e de solução de problemas interpessoais, com os seus componentes cognitivos (autoconsciência e consciência do outro) facilitam a construção de programas de treinamento que atendam aos objetivos organizacionais. (GUILHARDI, 2002). A empatia como a propriedade de reviver as vivências de outras pessoas, especialmente seu estado emocional; a capacidade de situar-se em seu lugar, de compartilhar seus sentimentos através de sua expressão, por haver experimentado com outras pessoas o conhecimento que tem do próprio eu.

Desta forma, fica clara a importância do conhecimento intrapessoal para permitir uma relação empática entre duas pessoas ou mais. Pode-se inferir que a empatia deriva também de experiência vivida e de abertura ao diálogo, ao feedback.

Se falarmos em compartilhamento de sentimentos e conhecimento intra-pessoal, falamos também em experiência social. Isto não significa que uma pessoa idosa será necessariamente

empática, já que idade não é evidência direta de experimentação, de trocas. Segundo Queiroz (1999), não basta ter autoconhecimento e percepção do outro para ter habilidade empática. Alguns obstáculos tornam a percepção do outro mais complexa do que a percepção do “Eu”. As diferenças de paradigmas entre o observador e o observado, os erros de interpretação, os conflitos de interesse, o tempo como um recurso escasso.

O que são Habilidades Empáticas? Alguns autores consideram habilidades sociais um sinônimo de assertividade. Mas Eliane Falcone (1989), demonstra que a expressão assertiva, apesar de competente e efetiva, nem sempre promove resultados satisfatórios para a interação. Uma comunicação menos assertiva pode ser mais amigável e agradável, portanto mais apropriada para a interação. Em seus estudos, Falcone (1989), demonstra que as habilidades assertivas, empáticas e de solução de problemas se complementam na obtenção de satisfação pessoal e na manutenção da qualidade da interação. Os mesmos estudos também demonstram que a autoconsciência, que consiste na identificação dos próprios sentimentos, expectativas e desejos, corresponde ao componente cognitivo da assertividade. “A disposição para abrir mão, por alguns instantes, dos próprios interesses, sentimentos e perspectivas e se dedicar a ouvir e compreender, sem julgar o que a outra pessoa sente, pensa e deseja, constitui o que é conhecido como empatia” (FALCONE, 1989). A empatia é, portanto, uma habilidade complementar à assertividade. Constitui-se de compreensão da perspectiva do outro, componentes afetivos, componentes cognitivos, manifestações verbais e o sentimento em relação à outra pessoa.

Cabe destacar que a Habilidade Empática integra o conceito de Habilidades Sociais, que propõe que o indivíduo socialmente habilidoso seja capaz de obter ganhos com maior frequência, desempenhando o mínimo possível de tarefas indesejáveis, além de desenvolver e manter relacionamentos mutuamente benéficos e sustentadores. Como um estado da mente, a empatia pode ser produzida por variáveis fora de nosso controle. Porém, uma vez conhecidas tais variáveis, podemos refletir e usá-las a nosso favor. Qualquer tentativa de desenvolvimento das habilidades empáticas repousa na percepção de quão empáticos nós somos e quanto poderíamos ser. Nossas tentativas serão tão eficazes quanto melhores forem nossas percepções de nós mesmos, do outro e da situação.

O Desenvolvimento das Habilidades Empáticas nas Organizações, os estudos sobre a natureza das habilidades empáticas têm motivado o planejamento e a construção de programas de treinamento em habilidades sociais nas empresas, com o objetivo de tornar os indivíduos mais capacitados socialmente. Falcone (1989), a habilidade empática é tão importante para os relacionamentos humanos, que sua presença se mostra relevante em praticamente todas as áreas de atividades das empresas. Com a empatia, melhora-se a comunicação, o relacionamento, facilita-se o treinamento e aperfeiçoamento do corpo de trabalho, entre outros benefícios (QUEIROZ, 1999). É comum observarmos excelentes técnicos que se tornam péssimos gestores. Há de se observar que as atividades técnicas, em especial as de alta demanda intelectual, dão chance para que mesmo os indivíduos com dificuldades sociais cresçam em suas carreiras e, eventualmente, venham a exercer cargos de chefia. A ausência de habilidade empática, contudo, dificulta seu sucesso nas atividades gerenciais. Verificam-se menções e motivos para o desenvolvimento e utilização das habilidades empáticas pelos gestores, em teorias motivacionais. Neste caso, destaca-se a relevância em três diferentes castas de sua pirâmide: • Na base, estão as relações afetivas, no campo exploratório da ânsia de amor, no afeto e na solidariedade; • Caminhando rumo ao topo, destaca-se a necessidade de estima, que envolve prestígio, reconhecimento, elogios, autoconfiança e aceitação social; • No vértice, vê-se a necessidade de auto-realização.

Diante destes argumentos, gestores podem se perguntar como é possível obter e aprender a usar as habilidades empáticas, a fim de se beneficiar dos reflexos que elas podem trazer a sua equipe. Depois do primeiro passo, que é o reconhecimento da necessidade de mudança, deve-se fazer um esforço para determinar atitudes mal vistas pelos subordinados e pela sociedade em geral, para que se busque alterá-las. É possível ensinar as pessoas a se aceitarem como seres humanos passíveis de erros

criando “taxas de defeitos”, que nada mais são do que um ranking das maiores inabilidades vistas no indivíduo. Uma vez despertada a consciência dos seus defeitos, a pessoa terá mais facilidade para visualizar as ações de sucesso em um processo de amadurecimento no qual a percepção da reação alheia é fundamental.

No mundo corporativo atual, existe a consciência de que os programas de treinamento devem considerar elementos cognitivos de percepção e de processamento de informação, além dos desempenhos verbais e não verbais nas situações de interação. As habilidades sociais devem objetivar:

- Selecionar, de forma acurada, informações úteis e relevantes de um contexto social e inter-pessoal;
- Usar essas informações para determinar comportamentos apropriados dirigidos à meta;
- Proporcionar o desempenho desses comportamentos de forma a obter e manter a meta de boas relações com os outros.

Entende-se, portanto, que uma proposta de treinamento das habilidades empáticas para o atendimento dos objetivos organizacionais deve contemplar o aperfeiçoamento. Entretanto, Caballo (2005) propõe que o importante é reconhecer a tentativa, uma vez que nem sempre a aceitação irá ocorrer.

Existem apenas três pontos de partida básicos para se iniciar uma conversação: a situação, a outra pessoa e o próprio indivíduo que inicia o assunto. Além disso, o início da conversa pode ocorrer de três maneiras:

- Fazendo uma pergunta;
- Dando uma opinião;
- Comentando um fato.

Perguntas fechadas costumam gerar respostas sucintas. Por outro lado, perguntas que favorecem uma conversa buscam informações detalhadas ou explicações elaboradas. A continuação de uma conversa pode ser facilitada quando se faz um comentário, perguntando, a seguir, a opinião da outra pessoa. Outra forma é revelar informações pessoais tais como gostos, atitudes, etc., desde que pertinentes ao assunto. Quando o interlocutor faz uma pergunta, é recomendável explicar um pouco mais sobre o próprio ponto de vista, de modo a facilitar a fala da outra pessoa, em vez de responder sim ou não. Uma pausa na conversação pode ser uma ocasião apropriada para se mudar de assunto (CABALLO, 1993). A escuta atenta constitui o componente central para uma conversa agradável. Quando as pessoas se sentem ouvidas, sem julgamentos e sem sugestões inoportunas, ficam à vontade para aumentar a auto-revelação. Ouvir atentamente e sensivelmente faz com que a outra pessoa se sinta valorizada, validada, facilitando o vínculo. Saber terminar uma conversa é tão importante quanto mantê-la. Trazer a pessoa para o assunto em pauta, adotar posturas corporais de encerramento e sintetizar o assunto para fechar a conversa. É importante lembrar que a forma como a conversa foi finalizada representará um registro, na cabeça do interlocutor, de quão agradável ou útil fora àquela conversa.

Fazer pedidos. O pedido é uma das formas mais simples e diretas de fazer com que seus desejos sejam satisfeitos. Assim como o início de uma conversa, se formulado de modo inadequado, o pedido pode ser prejudicial para o relacionamento futuro e para o objetivo inicial que é o de ser atendido. Quando um pedido resulta em várias formas de ameaça, suborno, exigência ou indução de culpa, gera sentimentos negativos de raiva ou de medo, resultando em desejos de romper a interação por parte do receptor. Nos relacionamentos empresariais e ou gerenciais, isto pode acarretar o não atingimento de objetivos pessoais e da equipe. A insatisfação gerada nestas situações pode acarretar algumas das disfunções da burocracia como: resistência a mudanças, superconformidade às rotinas, dificuldade no atendimento e no relacionamento com as pessoas funcionários/equipe de trabalho. Algumas pessoas sentem dificuldade em fazer pedidos, mesmo que sejam razoáveis.

Entretanto, um pedido adequadamente formulado pode conduzir a satisfação pessoal e ao mesmo tempo, a satisfação na interação, pois pode produzir no receptor do pedido sentimentos como o convencimento da necessidade da solicitação, satisfação em atender a questão ou interesse no tópico, fazendo com que se estabeleça uma relação na qual, todos possam se beneficiar e auto valorizar-se. Igualmente, há três componentes cognitivo-comportamentais de formulação de pedidos que podem ser usados em programas de treinamento em habilidades sociais:

- O que eu quero da outra pessoa nessa situação?
- Quais as conseqüências positivas esperadas, caso o desejo seja realizado?
- O que a outra pessoa desejaria em relação ao que eu quero dela?

Responder a pedidos pode ser uma das habilidades de comunicação mais difíceis, principalmente quando se configura um conflito de interesses. Afinal, como as pessoas devem responder a pedidos que entrem em conflito com seus próprios desejos? Devem passar por cima de seus desejos e conceder o pedido para evitar conflito, fazendo algo que não querem? Devem recusar o pedido e arcar com as conseqüências negativas da recusa? (FALCONE, 1989). Há várias razões pelas quais se torna importante recusar pedidos indesejáveis. Dentre eles, podemos destacar: • Livra-nos de envolvimento em situações desagradáveis; • Ajuda-nos a evitar que sejamos manipulados ou explorados; • Dá-nos um senso de controle sobre nossas vidas, uma vez que podemos tomar as nossas próprias decisões. Realmente, embora não seja razoável esperar fazer sempre somente o que se deseja, pode ser autodestrutivo abrir mão dos próprios desejos com frequência.

Por outro lado, a recusa freqüente de pedidos pode gerar, no solicitante, atitudes de retaliação. Quando um pedido implica em conflito entre os desejos, o receptor do pedido deve recusar ou oferecer um acordo ou alternativa. Nesta situação, a proposta seria o estabelecimento de uma negociação na qual cada parte expõe argumentos, motivos e cria cenário a fim de que se chegue a um consenso. O processo de responder a pedidos é semelhante ao de fazê-los, envolvendo autoconsciência e consciência do outro. Novamente, a resposta a um pedido pode ser entendida em termos das três fases de processamento de informação: obtenção de informações, processamento de informações e tomada de decisão, com o desenvolvimento de habilidades empáticas.

Solicitar mudança de comportamento, algumas vezes nos sentimos insatisfeitos com o comportamento de outra pessoa. Esperar que os outros percebam que estão incomodando ou chateando não costuma resolver o problema. Por outro lado, expressar-se de maneira hostil, pode trazer danos ao relacionamento (FALCONE, 1989). Há atitudes que se mostram inadequadas quando nos sentimos incomodados pelas ações dos outros tais como: • Despejar uma lista de queixas que provavelmente provocarão no interlocutor resistência, irritação e má vontade; • Usar expressões tais como “sempre” ou “nunca”, que costumam ser injustas, pouco precisas e difíceis de contestar. Além disso, geram reações defensivas; • Deduzir ou inferir os motivos e intenções do outro, que prejudicam a comunicação. Mesmo que estejam corretas, jamais são admitidas pela outra pessoa; • Ver o lado negativo dos fatos

. No mundo moderno, as situações de estresse e alta competitividade fazem com que as pessoas tendem a enxergar defeitos e problemas em tudo e em todos, de tal modo que acabam se tornando míopes para o que é positivo. Isto pode gerar um padrão de comportamento negativo, tornando as relações pouco gratificantes. Expressar a nossa insatisfação com o comportamento de alguém exige habilidade, uma vez que a outra pessoa poderá não responder favoravelmente. As reações do interlocutor podem ser suavizadas se levamos em conta certas diretrizes, tais como as propostas por Caballo (2005): • Decidir se vale à pena criticar um comportamento, quando este pode ser mínimo ou não voltará a ocorrer. • Ser breve. Após expressar o que se quer dizer, não ficar dando voltas. • Evitar acusações, dirigindo a crítica ao comportamento e não à pessoa. • Pedir uma mudança de comportamento específica. • Expressar os sentimentos negativos em termos de nossos próprios sentimentos, na primeira pessoa, e não em termos absolutos. • Quando possível, começar e terminar a conversa em um tom positivo. • Escutar o ponto de vista da outra pessoa. • Encerrar a conversação, caso haja discussão.

Não estamos livres de críticas. As pessoas criticam por se incomodarem com o comportamento alheio ou por julgarem que a mudança será melhor para, pelo menos, uma das partes ou para todo o grupo. Quando criticadas, as pessoas costumam reagir de forma defensiva de várias maneiras. Podem evitar a crítica, ignorando-a ou fingindo que não perceberam, recusando-se a discuti-la ou mudando de assunto. Outra forma defensiva de reagir à crítica é rebatendo a afirmação do interlocutor com uma negação. Dar uma desculpa, justificando-se e rebaixando a importância da crítica ou rebatendo a crítica com outra crítica também constituem formas defensivas. Todas essas maneiras de lidar com a crítica favorecem brigas, discussões e prejudicam a relação.

O que faz as pessoas reagirem emocionalmente à crítica costuma ser a vergonha e a insegurança. Entretanto, como alternativa de comportamento, Caballo (1993) propõe que, diante de uma crítica, devemos deixar que esta siga seu curso, sem adicionar mais “gasolina” ao sistema. Quando a pessoa terminar a argumentação, podemos expressar o que desejamos. Se, de fato, estamos equivocados, não devemos nos defender. Maldonado e Garner (1992) sugerem alguns passos para abordar a crítica de forma construtiva: • Pedir detalhes, com a finalidade de obter informações mais específicas e não como uma arma defensiva; • Concordar com o que há de verdadeiro na crítica. Parte das críticas dirigidas a nós costuma estar correta. Assim, o mais sensato é concordar com a parcela de verdade, pois ainda que discordemos, a crítica dirigida representa a percepção da pessoa em relação a nós, ainda que aquele comportamento não seja nossa intenção. Mesmo pensando ou querendo agir diferente, vale a pena buscar a verdade no que é dito; • Reconhecer o direito de opinião do crítico. Há pessoas que criticam fazendo previsões sobre as conseqüências do nosso comportamento. Mesmo discordando, podemos aceitar que o outro tem o direito de pensar desse jeito. Manifestações injustas ou ofensivas não devem ser contestadas, mas sim aquelas que não são destrutivas, produtoras de culpa ou injustas.

Fazer e receber elogios. Os elogios são definidos como comportamentos verbais específicos que ressaltam características positivas de uma pessoa (CABALLO, 2005). Todavia, na cultura ocidental é comum a ausência de reconhecimento quando alguém faz algo positivo ou nos agrada. Tal situação se reflete nas organizações. Vê-se uma forte discrepância na quantidade de feedbacks positivos e negativos dados aos funcionários, sendo mais comum a observação do segundo grupo. Os elogios funcionam como reforçadores sociais, que aumentam a frequência dos comportamentos elogiados. Da mesma forma, quando ignoramos certos comportamentos agradáveis, tendemos a extingui-los pela ausência do reforçamento (MALDONADO; GAMER, 2000). Existem muitas razões pelas quais se torna importante fazer elogios e expressar apreço justificados. Primeiro, os outros gostam de ouvir expressões positivas, sinceras, sobre como nos sentimos com relação a eles. Além disso, fazer elogios ajuda a fortalecer e aprofundar as relações entre duas pessoas. Uma outra razão que justifica o elogio está relacionada ao fato de que as pessoas por nós elogiadas tornam-se menos resistentes quando manifestamos alguma crítica.

Finalmente, quando as pessoas recebem elogios, tornam-se menos propensas a se sentirem esquecidas ou não apreciadas. Uma das conseqüências de se fazer elogios é a de recebê-los também. Assim, é importante que saibamos manter o intercâmbio positivo, reforçando nos outros o comportamento de nos elogiar. Todavia, também é comum em nossa cultura a recusa de elogios, o que certamente não cultiva a manutenção futura de elogiar. Neste sentido, sorrir, olhar a pessoa nos olhos e agradecer são respostas suficientes (MALDONADO; GAMER, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a mostrar a relação das habilidades empáticas com a motivação e, conseqüentemente com o desempenho de equipes e gestores. . Neste ponto, gestores e funcionários estabelecem um processo de trocas que pode ser fundamental em momentos de produção e ou de crise quando são necessárias cargas extras de esforço. Assim, analisando os conceitos teóricos apresentados e os elementos obtidos, pode-se concluir que a habilidade dos gestores, no relacionamento interpessoal, influencia sobremaneira a percepção do funcionário sobre o seu papel e a sua importância na organização e, principalmente, interfere em sua atitude diante das tarefas que lhe são apresentadas. Conscientizar-se de suas dificuldades comportamentais e da falta de habilidades empáticas, seja através de uma auto-avaliação ou de feedbacks dados pela equipe e ou gestor, pode despertar um olhar novo do indivíduo sobre si mesmo, trazendo à tona visões que sobrescrevem mecanismos até então inconscientes. Neste momento, o gestor estará aberto para modificar suas atitudes perante a sua

equipe. . Entretanto, as simples iniciativas podem trazer efeitos positivos aos gestores que se dispuserem a mudar, analisando as eventuais divergências entre a imagem que fazem de si e a percepção dos outros, e revendo a sua postura no que diz respeito ao relacionamento com seus funcionários. Cabe destacar que as habilidades empáticas não podem ser vistas isoladamente no contexto das organizações. Devem ser percebidas como um elemento facilitador, que pode contribuir para a motivação e, conseqüentemente, para o desempenho dos funcionários. Embora influenciem o clima das equipes, não são um fator único para seu sucesso há que se considerar outras habilidades do gestor como, por exemplo, a capacidade de identificar o ambiente adequado, ética, de integração com a cultura estabelecida e técnica. Neste contexto, não podemos fugir da constatação, através do dia-a-dia nas empresas e mesmo nas escolas, de que existem gestores não empáticos que alcançam bons resultados. As questões referentes a relacionamento nem sempre são imperativas e podem surpreender. Por fim, há que se ressaltar que este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto em questão. Ao contrário, propõe-se a chamar a atenção para um campo ainda pouco explorado, que se apresenta como terreno fértil para diversas pesquisas mais profundas – como, por exemplo, as que explorem a relação entre empatia, motivação e sucesso – e que venham a colaborar com a melhoria dos relacionamentos nas organizações e escolas, a qualidade de vida das pessoas em seus ambientes de trabalho e sua produtividade.

REFERÊNCIAS

CABALLO, V. E.; **Manual de Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales**. Madrid: Siglo Veintiuno, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1993.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

DORSCH, F. **Diccionario de Psicología**. Barcelona: Herder, 1976.

FALCONE, E. M. O. A eficácia do tratamento em grupo da ansiedade social. **Revista Psicologia clínica**: Revista da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RJ, Rio de Janeiro, n. 4, p. 75-91, 1989.

_____. **Habilidades sociais para além da assertividade**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2001.

GUILHARDI, H. J. **Sobre comportamento e cognição**: contribuições para a construção da teoria do Comportamento. Santo André: ESETEC Editores Associados, 2002.

LIPP, M. **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 1999.

MALDONADO, M. T.; GARNER, A. **A arte da conversa e do convívio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

QUEIROZ, A. H. **Uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

WEBER, M. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais. In: COHN, G. **Weber**: Sociologia (Coleção Grandes Cientistas Sociais). São Paulo: Ática, 1989.

WEBER, M. **Os três tipos puros de dominação legítima**. In: COHN, G. Weber: Sociologia. São Paulo: Ática, 1991. p. 79-127

¹ Acadêmica do Curso de pós-graduação em Educação – Área de Concentração em Gestão Educacional

² Mestra em Biologia Vegetal pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007). Professora da Universidade do Contestado.