

**Tânia Regina Carne Pagan**

**Relacionamento Interpessoal: Um estudo de caso em uma empresa  
manufatureira do ramo Químico intitulada Levinter Ltda**

Monografia apresentada ao Programa do  
Curso de Pós-Graduação do  
Departamento de Ciências Contábeis, do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná, como  
requisito para obtenção do título de  
especialista em Contabilidade e Finanças  
**Prof.<sup>a</sup> Dra. Orientadora: Onilza Borges Martins**

**Julho de 2005**

**“Nunca recebemos tamanha carga de informações num só dia, e no entanto temos grande dificuldade de desvendar a opacidade das relações sociais nas quais nós mesmos estamos envolvidos; a consciência do valor da individualidade convive com o sumiço do indivíduo na multidão e no anonimato da grande cidade”.**

**(MOREIRA, 1996)**

## SUMÁRIO

LISTAS DE QUADROS.....	v
1. Introdução.....	1
1.1. O Problema e a Formulação da questão de estudo.....	2
1.2. Relação interpessoal: A competência básica.....	2
1.3. Delimitação do Estudo.....	4
1.4. Relevância e Contextualização do Estudo.....	4
1.5. O Projeto de Relacionamento Interpessoal: Um estudo de caso em uma empresa manufatureira do ramo Químico intitulada Levinter Ltda.....	5
1.5.1. Objetivos.....	6
1.5.1.1. Objetivo Geral.....	6
1.5.1.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5.2. Justificativa.....	6
2. Referencial Teórico.....	8
2.1. Competência Intrapessoal.....	8
2.2. Distorções de Auto-Imagem.....	12
2.3. Auto-Confrontação.....	12
3. Competência Interpessoal.....	14
3.1. A Percepção.....	18
3.1.1. A Visão.....	20
3.1.2. A Audição.....	21
3.2. Distorções da Percepção.....	22
4. Estudo de Campo.....	25
4.1. Plano de Coleta de Dados.....	26
4.2. Análise e Interpretação dos Resultados Obtidos.....	27
4.3. Considerações Finais.....	32
Referências Bibliográficas.....	33
Anexo.....	34

**LISTAS DE QUADROS**

<b>QUADRO 01 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>27</b>
--	-----------

## **1. Introdução**

Se você é um ser humano e convive com outros seres humanos, existe uma alta probabilidade de ter enfrentado conflitos no ambiente de trabalho. Por ter vivido esta experiência com sabor meio amargo é que nasceu a idéia deste estudo de caso. O objeto do presente estudo é o relacionamento interpessoal em uma empresa manufatureira do ramo químico intitulada Levinter Ltda, com intuito de descobrir como melhorar estas relações.

As relações podem ser de encontros e desencontros. Um encontro resulta da busca de conhecer melhor, de conhecer os outros e de achar formas mais equilibradas de se relacionar. Por que quando nossas relações pessoais e profissionais não estão bem, prevalecem os desencontros. E ninguém quer se sentir perdido; o ser humano quer construir relacionamentos saudáveis, ter mais harmonia e menos conflitos.

Todos nós como pessoas queremos ter mais encontros e menos desencontros e relacionamentos que façam a diferença. De alguma forma queremos deixar a nossa marca por onde passamos e com quem nos relacionamos, em nossa família, no trabalho e em nossas amizades. Mas, para fazer a diferença, é preciso conhecer-se bem, usar nossos potenciais e superar nossas limitações. Nós podemos ser gente que faz a diferença. Basta querer. Busco estudar e evidenciar sempre os caminhos e as alternativas para melhorar os relacionamentos no ambiente de trabalho.

### **1.1. O Problema e a Formulação da questão de estudo**

Como melhorar o relacionamento interpessoal mediante atitudes, comportamentos e a liderança, interna e externa, dos colaboradores da empresa manufatureira do ramo Químico intitulada Levinter Ltda?

Diante da problemática acima referenciada cabe indagar:

Como identificar a liderança interna e externa dos colaboradores desta empresa?

Até que ponto as relações interpessoais dos setores de Recursos Humanos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Compras, Fiscal, Contábil e Produção são satisfatórias e tem condições de assegurar um clima organizacional positivo?

### **1.2. Relação interpessoal: A competência básica**

O relacionamento interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas e está diretamente ligado à forma como cada pessoa percebe ou sente a outra. No ambiente de trabalho, é importante manter contatos saudáveis, que possam gerar sempre sentimentos positivos, facilitando não só a harmonia entre as pessoas, como também a produtividade e a eficácia.

Quando duas ou mais pessoas estão unidas harmonicamente, nasce uma força maior que é o espírito de equipe. Para se alcançar bons resultados pessoais ou organizacionais, deve-se compartilhar o interesse em atingir o mais alto nível de qualidade nos serviços oferecidos, e isso se consegue através do trabalho conjunto.

A interação em situações de trabalho dá-se num ciclo de “atividade-interação-sentimentos”, não tendo relação direta com a competência técnica de cada um, pois funcionários competentes podem render muito abaixo de seu potencial em função da influência do grupo. Isso ocorre, porque a maneira de lidar com diferenças individuais cria um clima entre as pessoas que influencia a vida do grupo, podendo o comportamento interpessoal tornar-se harmonioso, permitindo o trabalho em equipe,

ou tornar-se muito tenso, levando à divisão de energias e à deterioração do desempenho do grupo.

A competência interpessoal tem dois componentes básicos: a percepção e a habilidade de lidar com soluções interpessoais. A percepção precisa ser treinada para o exercício de receber feedback, de modo que possibilite a saída dos limites restritos da conduta estereotipada do dia-a-dia. A habilidade engloba: (a) flexibilidade perceptiva e comportamental (ver a situação de vários ângulos e atuar de forma não rotineira), permitir o desenvolvimento da capacidade criativa e de propostas menos convencionais; e (b) dar e receber feedback.

A relação interpessoal na educação tem dado um enfoque muito interessante à formação do "eu", à compreensão do indivíduo, tanto da sua percepção e de suas qualidades, como das condições de vida dos grupos.

Percebe-se, claramente, o condicionante entre o indivíduo e o grupo, em que a identidade de um é dependente da identidade do outro, pois, nesse contexto, cada um representa um símbolo diferente. Vê-se, assim, que a habilidade interpessoal guarda vínculos mais e mais estreitos com a sobrevivência em sociedade e com a perspectiva de se obter uma posição no grupo social, já que todos vivem em função da apreciação um do outro e estão sendo avaliados em tempo integral. Essa relação começa na família, mas toma características de sociedade, no seu sentido mais amplo, na escola. É um rito de passagem em decorrência do qual padrões culturais são transmitidos e um padrão de comportamento é estabelecido.

Para finalizar, pode-se dizer que o homem age conforme os padrões culturais que são definidos pela sociedade a que pertence, tendo na escola um agente transmissor da cultura que é o instrumento de adaptação do homem ao meio em que se encontra inserido.

### **1.3. Delimitação do Estudo**

O estudo abordou, o relacionamento interpessoal e todos os determinantes essenciais em um estudo de caso de uma empresa manufatureira do ramo químico intitulada Levinter Ltda. A intenção foi demonstrar que as relações entre pessoas têm sempre um potencial de integração ou de conflitos. Pode haver convergência ou divergência de opiniões, valores prioridades, etc.

A empresa mantém em seu quadro o total de 26 colaboradores, que estão dispostos da seguinte maneira:

Setor Comercial: 5 colaboradores e 1 gerente;

Setor Administrativo: 6 colaboradores e 1 gerente;

Setor Produção: 12 colaboradores e 1 gerente;

O método utilizado para investigação é o exploratório através de uma incursão na realidade (empresa) e da aplicação de questionários a fim de identificar as diferenças sociais e culturais, a percepção, motivação, atitudes e interesses dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

O estudo de campo envolveu uma amostra significativa dos Departamentos Administrativos abrangendo o universo de 5 colaboradores, sendo mais especificamente dos setores de Recursos Humanos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Compras, Fiscal, Contábil, Recepção e o Departamento de Produção bem como 7 colaboradores e um gerente da área. O Setor Comercial não foi objeto deste estudo, devido os representantes e técnicos executar suas tarefas apenas externamente. A amostra da pesquisa, objeto deste estudo envolveu, portanto o total de 13 sujeitos, sendo assim investigado 50% dos colaboradores.

### **1.4. Relevância e Contextualização do Estudo**

A finalidade desta pesquisa científica é identificar o comportamento dos colaboradores da empresa manufatureira do ramo químico articulado ao



relacionamento interpessoal observando e estudando o perfil dos colaboradores, evidenciando os conflitos reais tendo em vista buscar alternativas e soluções para amenizar e ou até solucionar os impasses encontrados. Também foi buscar a valorização dos colaboradores, enfocando seu crescimento e plena realização como elementos fundamentais na obtenção da qualidade total. Tal enfoque implica em uma nova postura, que preconiza a mudança de comportamentos e atitudes na organização.

Buscou-se afastar o medo. Os funcionários não podem ter medo de fazer perguntas, apresentar sugestões, testar alterações, questionar processos, pois do contrário jamais poderão mudar suas formas de trabalhar. Precisam sentir-se seguros, em um clima que apresente confiança e abertura. É preciso remover barreiras e suscitar o orgulho da execução do trabalho. As pessoas devem orgulhar-se do trabalho que fazem e da qualidade desse trabalho.

Assim, a utilização adequada das ferramentas pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

### **1.5. O Projeto de Relacionamento Interpessoal: Um estudo de caso em uma empresa fabricante do ramo Químico intitulada Levinter Ltda**

Ao empreender o presente estudo, considerou-se, previamente, o conteúdo do processo científico e os requisitos impostos para a realização dessa atividade. O processo em questão deve seguir as etapas:

- definição do problema;
- planejamento da pesquisa;
- execução ou desenvolvimento;
- análise, interpretação e avaliação dos dados levantados, e
- divulgação dos resultados alcançados.

Conforme já foi registrado anteriormente o problema objeto do presente estudo, constituiu o fulcro desta pesquisa durante a fase de desenvolvimento, de análise e avaliação dos resultados obtidos, a fim de contribuir para a melhoria das relações sociais nos ambientes inovadores de trabalho em diferentes organizações.

### **1.5.1. Objetivos**

#### **1.5.1.1. Objetivo Geral**

- Melhorar o relacionamento intra e interpessoal a fim de os colaboradores compreenderem a importância das boas relações interpessoais na persecução dos objetivos profissionais.
- Motivar as pessoas a adotarem uma atitude positiva, pró-ativa e energética, que contribua para a melhoria do clima organizacional.

#### **1.5.1.2. Objetivos Específicos**

- Compreender a importância das relações interpessoais na vida pessoal e profissional;
- Desenvolver a percepção da convivência como uma questão de direitos e de deveres, reciprocidade com o outro;
- Identificar as vantagens e conseqüências da boa convivência no trabalho;
- Desenvolver relações baseadas em confiança, buscando a excelência da performance humana,
- Buscar alternativas e soluções para solucionar os impasses encontrados.

### **1.5.2. Justificativa**

Esta pesquisa pretende auxiliar os colaboradores da empresa manufatureira do ramo químico intitulada Levinter Ltda a compreender a importância das boas relações interpessoais. Saber como as pessoas se relacionam uma com as outras,

como cada colaborador desenvolve seu trabalho, o que predomina nas relações das pessoas que não se entendem, que não conseguem se comunicar ou que são indiferentes no ambiente de trabalho.

O tema é importante, sob o ponto de vista prático, pois à medida que os resultados forem alcançados, poderá se obter uma capacidade melhor dos funcionários e desenvolver equipes interfuncionais.

O estudo é viável, através deste procuraremos realizar previsões, explicar e compreender os comportamentos dos colaboradores na organização a fim de alcançarmos o objetivo que se busca com a pesquisa, isto é melhorar o relacionamento interpessoal.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Competência Intrapessoal**

Goleman (1995, pág.59) cita a recomendação de Sócrates – “Conhece-te a ti mesmo” – é a pedra de toque da inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem.

A autoconsciência pode ser uma atenção não reativa e não julgadora de estados interiores. Essa sensibilidade também pode ser menos equânime; os pensamentos que, em geral revelam a autoconsciência, incluem “Não devo me sentir assim”, “Vou pensar em coisas boas para me animar” e, numa autoconsciência mais restrita, o pensamento passageiro “ Não pense nisso”, em relação a alguma coisa muitíssimo perturbadora. Embora haja uma distinção lógica entre estar consciente dos sentimentos e agir para mudá-los, constata-se que, para todos os fins práticos, as duas em geral se combinam: reconhecer um estado de espírito negativo é querer livrar-se dele. Esse reconhecimento, porém, é distinto das tentativas que fazemos para evitar agir impulsivamente. Quando dizemos “Pare com isso!” a uma criança cuja raiva a levou a bater num companheiro de brincadeiras, podemos evitar o espancamento, mas a criança continua com raiva. Os pensamentos dela ainda estão fixados na causa da raiva – “Mas ele roubou meu brinquedo!” -, e a raiva continua do mesmo jeito. A autoconsciência tem um efeito mais potente sobre sentimentos fortes, de aversão: a compreensão “ O que estou sentindo é raiva” oferece um maior grau de liberdade – não apenas a opção de não agir movido pela raiva, mas a opção extra de tentar se livrar dela.

Goleman (1995) classifica as pessoas de acordo com o seu auto-conhecimento, em auto-conscientes, mergulhadas e resignadas.

As auto-conscientes são aquelas que tem consciência dos seus estados de espírito, são seguras dos seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica, apresentam uma atitude positiva diante da vida. Conseguem dirigir sua vida de

forma mais eficiente. Diante dos reveses, são competentes para tomar decisões sem ficar imobilizadas diante dos problemas.

As mergulhadas são aquelas pessoas que se deixam levar pelos seus estados emocionais. Perdem o controle da sua vida, são dirigidas pelos seus estados de espírito. Tem pouca consciência do que sentem, pensam, desejam. São pessoas instáveis, geralmente sem a percepção da falta de autonomia na condução da sua vida.

As resignadas são pessoas que tem auto-consciência sobre seu estado interior, mas apesar de insatisfeitas, nada fazem para mudá-lo. Adotam esta atitude ou porque tem pouca energia para mudá-lo ou porque se habituaram a uma atitude "laissez-faire" diante da vida, ou seja, deixam a vida "rolar".

As pessoas com competência intrapessoal são auto reflexivas, tem uma mente investigadora da própria experiência, no sentido de uma permanente atenção aos seus estados interiores.

É o que Freud, citado por Goleman (1995, p.60) explicou:

*"como uma atenção a pairar de modo bem distribuído e que recomendou aos que queriam se conhecer. Essa atenção registra com imparcialidade tudo que passa pela consciência, como testemunha interessada, mas não reativa".*

Peter Drucker, guru das organizações, por ocasião de uma das suas inúmeras conferências: "Redefinindo lideranças, organizações e comunidades" em 9 de novembro de 1999, expôs que:

*(...) daqui a algumas centenas de anos, quando a história do nosso tempo estiver sendo escrita com a perspectiva de um distanciamento maior, muito provavelmente o mais importante evento que os historiadores verão não será*

*a tecnologia, nem a Internet, nem o comércio eletrônico; será a mudança sem precedentes ocorrida na condição humana, (...) pela primeira vez as pessoas terão de administrar a si próprias (DRUCKER, 2000).*

Mas, por enquanto, nenhuma universidade ainda nos ensina o auto-conhecimento, o que ocorrerá, segundo Drucker (2000), provavelmente somente daqui a uns cem anos.

Dessa forma, mesmo com todo desenvolvimento do conhecimento ocorrido no último século, ainda percebemos que uma das grandes dificuldades do homem está em questões aparentemente simples, como o próprio auto-conhecimento.

Quantas vezes não conseguimos entender porque temos certos tipos de comportamento ou porque reagimos de determinada maneira?

Assim como, para conhecermos as pessoas, estabelecemos um diálogo com elas, também para nos conhecermos é necessário que se estabeleça um diálogo interno. Como comunicar com os outros se não conseguimos estabelecer um diálogo conosco?

Você deve ter conhecido pessoas que não percebem quantas dificuldades criam nos ambientes que freqüentam, não percebem como são agressivas, as dificuldades que tem em aceitar crítica, a postura prepotente que adotam.

Isto porque elas têm um conhecimento muito pequeno de si mesmas.

As pessoas se diferenciam no grau de auto - conhecimento. Há aquelas que possuem um auto-conhecimento muito próximo da realidade, como também as que possuem auto-crítica. Freud, o pai da psicanálise, diz que o ser humano se conhece muito pouco, pois a maioria dos motivos originais do nosso comportamento é desconhecida por nós, uma vez que ficam em nível de nosso inconsciente.

A partir do que conhecemos e “pensamos” que conhecemos de nós, desenvolvemos uma auto-estima.

Auto-estima é o quanto de atitudes favoráveis que uma pessoa tem relação a si própria.

Segundo Berne (1958), criador da Análise Transacional, é uma teoria da personalidade e de ação social criada no final de 1959, é formada a partir das mensagens parentais que recebemos, do sucesso ou fracassos das nossas experiências e das reações dos outros diante dos nossos empreendimentos.

Muitos psicólogos consideram que a pessoa tem uma grande necessidade de auto-estima, isto é, ter uma avaliação favorável do "eu".

Também consideram que a principal origem da auto-imagem e da auto-estima está, provavelmente, nas reações dos outros.

Quando os outros reagem negativamente, dando estima insuficiente, isto é fonte de ansiedade e de tensão, o contrário, quando as pessoas recebem aprovação, tendem a formar um auto-conceito mais sadio.

Não podemos esquecer, principalmente pais e educadores, que o modelo exerce uma forte influência na formação da auto-imagem e auto-estima.

Quando uma pessoa se identifica com um modelo, cria uma forte ligação emocional com este e deseja ser igual e sente até certo ponto já possui alguns atributos do modelo.

Geralmente ocorre a identificação quando o modelo apresenta as seguintes condições:

- 1) o modelo recompensa o seguidor;
- 2) quando se vê que o modelo é recompensado;
- 3) quando o modelo é poderoso e tem prestígio.

Daí a importância da criança ter modelos que a levem à formação de uma auto-estima sadia, em que ela nem superestime e nem subestime o seu potencial e o do outro.

## **2.2 Distorções de Auto-Imagem**

As pessoas podem se considerar maiores ou melhores do que o justificado em termos do seu desempenho real.

Os indivíduos utilizam estratégias para criar as reações desejadas por parte de outras pessoas e para proteger-se contra respostas que não reforcem sua auto-imagem.

Uma das estratégias é ignorar as respostas de outras pessoas completamente, por meio da distorção, onde percebem somente o que querem, e outra é o afastamento para a fantasia, onde criam imagens mentais que lhe satisfazem. Manter as pessoas a distância é também um meio de manter a ilusão, pois uma relação franca significa encarar coisas sobre nós que podem ser ameaçadoras. Uma dimensão importante, portanto, da auto-imagem é o grau em que ela é realística.

A diferença entre aparência e realidade é utilizada durante todo o tempo em nossas relações com outras pessoas, sobretudo quando existem sentimentos e emoções. Uma forma de manter esta aparência, é encontrada nos fingimentos intencionais apresentados para uma audiência que, esperamos, acredite neles: fingimos gostar de alguma coisa, ou não gostar, ou cólera, ou entusiasmo, ou alegria, tristeza ou mágoa, forçamos concordar, balançando a cabeça; simulamos felicidade com uma alegria exagerada, escondemos o desprezo com o silêncio, fingimos ser corajosos quando estamos amedrontados.

## **2.3 Auto-Confrontação**

Quando uma pessoa está diante de um espelho ou de uma fotografia sua, passa a pensar em si mesma. Quando ouve sua voz em um gravador ou



se vê num vídeo, recebe um impacto forte, porque a idéia que tinha em relação a si mesma era diferente.

Traços de pronúncia regional são mais nitidamente reconhecidos, gestos e movimentos faciais que passavam despercebidos provocam uma sensação de desconforto, porque o indivíduo não tem uma total consciência de como ele é.

Com isso, a pessoa, agora, se vê e ouve como os outros normalmente devem vê-la e ouvi-la. Por meio desse reconhecimento, consegue fazer acréscimos ao seu auto-conhecimento e ter a base para promover mudanças em si mesma.

De acordo com Minicucci (1982, p.30),

*“se as pessoas descobrem como agem, por que agem e tentam descobrir maneiras para compensar tais comportamentos, isso as ajudará a agir com mais eficiência no relacionamento interpessoal e intrapessoal”.*

### 3. Competência Interpessoal

Será o homem um ser social por natureza?

Em que pese uma corrente de pesquisadores defenderem que o homem já nasce com o impulso para a associação, há um outro grupo de pesquisadores que entende que o homem apenas se aproximou de outros por necessidade, isto é, para se proteger de animais ferozes, das intempéries da natureza, enfim de ameaças que sozinho não conseguiria dar conta.

Sem a pretensão e na impossibilidade de resolver esta questão, uma coisa sabe, que o ser humano ao vir ao mundo, vem numa imperícia total. Não há como sobreviver se não for na relação com o outro. É totalmente dependente. Também não podemos ignorar que praticamente todas as atividades humanas exigem relacionamento com seus semelhantes.

Este é o grande desafio da humanidade. Desde as mais remotas épocas, o homem sempre se viu envolvido em guerras, conflitos e disputas.

Mesmo com toda a evolução que o homem atingiu nos últimos tempos, deparamo-nos freqüentemente nos jornais e na televisão com conflitos de toda natureza. Conflitos sociais, familiares, no ambiente de trabalho, na escola, já não são fatos que nos surpreendem. Não é raro ouvirmos expressões como:

“Por que as pessoas não vêm como eu vejo?”

“Por que é tão difícil a convivência?”

“O que eu posso fazer para que as pessoas me compreendam?”

“Por que as pessoas são tão complicadas?”

Você concorda com os tópicos acima ou discorda?

*“Desde sempre, a convivência humana é difícil e desafiante” (MOSCOVICI, 1996, P.32).*

Embora o progresso tenha trazido muitas facilidades para a vida do homem, o elevado desenvolvimento tecnológico convive com um baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal. Houve no último século uma explosão de conhecimentos. Preocupou-se exacerbadamente com o desenvolvimento técnico em detrimento do desenvolvimento comportamental.

Freqüentemente, deparamo-nos com pessoas altamente desenvolvidas intelectualmente, mas também altamente comprometidas como pessoa.

Conforme Sartre (MOSCOVICI, 1996, p.32) diz na sua peça teatral Huis Clos, "O inferno são os outros".

Quantas vezes temos alunos frustrados diante de um professor, na maioria das vezes bem titulado, mas sem nenhuma habilidade para conversar, aproximar-se e compreender seu aluno. Ou funcionários desmotivados por trabalhar em um ambiente competitivo e pouco amistoso.

Você provavelmente já deve ter ouvido ou feito estas perguntas:

Será que seremos fadados a viver em eterna desarmonia e dissonância com nossos pares?

Ou seremos capazes de estabelecer relações saudáveis, produtivas e com qualidade?

O que você pensa deste momento que estamos vivendo?

Acredito que a maioria de vocês tenha respondido afirmativamente, apesar de termos consciência das dificuldades.

Porque a pior coisa que pode acontecer ao homem é perder a esperança. A coisa que os psicólogos geralmente mais temem é quando se deparam com clientes que perderam os objetivos de vida.

A capacidade de acreditarmos e de nos motivarmos é uma das aptidões da inteligência emocional, tão necessária para estabelecermos relações com competência.

O que é então para você uma pessoa competente?

Quando nós olhamos para um profissional e dizemos “o sujeito é bom mesmo”, pode ser para um professor, para uma costureira, para um físico, geralmente estamos nos referindo que ele é bom naquilo que faz, ou seja, o professor conhece a sua disciplina melhor do que ninguém, a costureira é capaz de transformar um pedacinho de pano reles em um vestido maravilhoso, o físico é capaz de resolver as equações mais complicadas.

Isto significa que ele é capaz de fazer o seu trabalho melhor do que a maioria das pessoas. Da mesma forma, podemos aplicar esta concepção nas relações interpessoais.

Quando dizemos que o indivíduo tem competência interpessoal estamos nos reportando à habilidade dele em lidar com situações difíceis. Pois, lidar com pessoas que nos tratam bem, cooperam conosco, são gentis, não se exige competência. É fácil para todos nós, embora tenha aqueles que diante de alunos motivados, amistosos ou um grupo colaborador, conseguem tornar as pessoas apáticas, desmotivadas, pouco cooperadoras. Estes, não há dúvida, são os incompetentes, os inaptos sociais.

Porém, se você se deparar com pessoas céticas, desencantadas, decepcionadas, agressivas, pouco amistosas e conseguir transformar o moral deste grupo e reverter a situação para um grupo produtivo, entusiasmado, aí nós podemos dizer que existe competência interpessoal.

Você já deve ter ouvido alguém se referir desta maneira:

Mas, será que esta competência pode ser desenvolvida?

Ou já vem com a pessoa? E quem não foi privilegiado nada pode fazer?

O que você pensa?

Embora tenham persistido até umas décadas atrás, os pressupostos de que competência interpessoal nascia-se com ela e que dificilmente poderia se adquirir

ao longo da vida, os mais recentes estudos revelam que ela pode ser desenvolvida por qualquer um.

Para entendermos esta questão, é importante tomarmos conhecimento sobre a origem biológica e cultural da interação humana, pois para ocorrer uma relação interpessoal, pressupõe-se uma interação humana, ou seja, uma ação entre pessoas.

Conforme citamos anteriormente, há o entendimento de que é inato o impulso associativo. Darwin, cientista inglês responsável pela moderna Teoria da Evolução, publicada em 1859 teve por base o lento processo de seleção natural das espécies. Sua teoria permanece intocável e é largamente aceita no meio científico internacional. O cientista argumentou que os modelos de expressão emocional nos animais e no homem é inato e reflete a estrutura biológica do sistema nervoso autônomo – choro, exposição de dentes, enrubescimento, expansão da pupila, arrepios da pele, aparecem desde a mais tenra idade, e estão fora do controle voluntário, portanto não podem ter sido aprendidas.

Entretanto, a maioria dos psicólogos não aceita que o comportamento social tenha origem inata.

De forma que podemos conciliar este impasse, considerando que as interações sociais já vem em grande escala, pré-programadas pelas estruturas neurais inatas (antes do nascimento), mas também sofrem profundas influências das normas culturais. Isto é, os seres humanos nascem com certas tendências que são completadas pelas experiências iniciais vividas na família.

Entende-se que a interação social humana é pré-programada no sentido de que padrões de interação foram produzidos por antigos membros da sociedade, corporificados em regras e normas culturais e são ensinados aos mais jovens. Essas regras são transmitidas de geração a geração, por serem bastante úteis na manipulação de situações.

O que vemos é que o impulso associativo e agressivo está presente tanto nos seres humanos quanto nos animais. Por exemplo: nos primatas, o impulso associativo aparece nas formas de brincadeiras e treinos para aprendizagens de novos comportamentos, atividade para a sua manutenção, etc. Nos humanos se dá de forma bastante semelhante (nas atividades conjuntas no trabalho, jogos ou conversas) e consiste em elementos como a proximidade física, o contato visual e estilos amigáveis de comportamento verbal e não verbal.

Diante destes argumentos, podemos concluir de que a tendência para interagir com o outro sofre influências tanto do aspecto biológico quanto do cultural, e, portanto, podem ser desenvolvidas.

O fato é que você pode desenvolver competências para um relacionamento mais sadio, produtivo e efetivo com o outro.

Entre os principais fatores que afetam as relações interpessoais estão:

### **3.1 A Percepção**

A interação humana acontece permanentemente entre as pessoas. O homem não é um ser isolado, de forma que estamos sempre enviando sinais verbais ou não verbais, elaborando pensamentos e sentimentos sobre o outro.

Na maioria das vezes, a matéria prima da percepção é constituída de coisas que se ligam a uma pessoa. Por exemplo, formamos uma idéia sobre as pessoas, quando vemos sua sala, sua mesa de trabalho, seus livros, seus quadros etc. Nem sempre esta impressão é correta, pois muitas vezes a escolha não foi determinada pelas características de personalidade e sim em função de contingências. Se os artefatos foram escolhidos segundo o gosto da pessoa, essa percepção pode ser considerada mais apropriada.

Você já percebeu o quanto se percebe das características de sua personalidade pela forma como você se veste, pelos lugares que frequenta, pelas suas escolhas?

Você já havia prestado atenção no quanto às pessoas se revelam por meio dos artefatos externos, seu estilo de vestir, de usar brincos, maquiagem? E o quanto pode obter de informações importantes sobre a pessoa, somente observando estes aspectos?

O primeiro desenvolvimento do desempenho social está na área da discriminação perceptiva.

A interação humana utiliza normalmente dois canais de percepção – visão e audição – e os dois estão estreitamente relacionados. Os interatores percebem o comportamento do outro principalmente por meio desses dois canais. No início da nossa vida, quando bebês, a princípio não distinguimos pessoas e coisas até cerca de dois meses. Por volta dos quatro meses aparece o primeiro sorriso social, já distinguindo o rosto ou o som da voz.

As primeiras comunicações sociais dirigidas a iguais ocorrem por volta dos oito ou nove meses. O comportamento social é inteiramente não verbal nessa idade, e um repertório gestual é utilizado predominantemente nos dois primeiros anos. À medida que a criança vai se desenvolvendo, a linguagem verbal vai aparecendo e se aprimorando e passa a fazer parte do comportamento interativo da criança. Porém a comunicação não verbal nunca deixa de existir, toda fala vem acompanhada por um gestual, que reforça ou contradiz aquilo que está dizendo.

### 3.1.1 A Visão

*“Não vemos as coisas como elas são.  
Vemo-las como nós somos.”  
(Talmude)*

O início da interação (obviamente falando de pessoas sem deficiência visual) freqüentemente se dá por um período de contato de olhos, que parece comunicar que cada uma das pessoas está pronta para interagir. Iniciada a interação, cada pessoa olha para a outra intermitentemente na região dos olhos, em olhares que duram em torno de 1 a 10 segundos. Sabe-se que o olhar de quem está ouvindo são mais longos do que daquele que está falando, sendo que este tende a olhar consideravelmente mais.

Evidentemente, o fato de duas pessoas se olharem não garante que se entendam mutuamente, nem que deste olhar desponte uma real união. Ambas podem ter pensamentos não revelados, ou podem até lutar com os olhares e, neste caso, trava-se um combate em que um deseja fazer o outro baixar os olhos.

Todavia, o olhar para o interlocutor demonstra um interesse pela sua pessoa. É popular a idéia de que a pessoa que evita o olhar quando interage é pouco confiável.

O que você acha desta pressuposição?

Não podemos afirmar como correta esta concepção do senso comum na questão da integridade do caráter da pessoa, mas fica evidente a demonstração de desconforto do interlocutor, ou uma timidez ou ainda uma contrariedade na relação.

Exiline (1961), citado por Argyle, (1976), nos estudos sobre pistas que levassem à descoberta da sinceridade do interlocutor, concluiu que se uma pessoa olha nos olhos do seu parceiro ela parece ser mais sincera. Até certo ponto esse parecer é justificável, já que Exiline detectou que quando uma pessoa estava envolvida em trapanças ela olhava menos nos olhos do entrevistador. Entretanto, é preciso ter cuidado com esse tipo de avaliação, pois se sabe que isso não é aplicável em pessoa com alto grau de maquiavelismo. Nicolau Maquiavel filósofo político do século XVI, que escreveu sua principal obra O Príncipe, que contribuiu



para o surgimento da “Ciência Política” na medida que secularizou a ética. Entretanto trata-se de um termo polêmico, pois seu autor é tido como o insinuator da doutrina amoral, sendo que o termo maquiavélico é empregado para designar uma pessoa astuta, velhaca e oportunista, ou seja, aquelas pessoas ardilosas, que planejam com requinte suas maldades.

Comportamentos como desviar o olhar, virar as costas, ficar em silêncio, enviar um sorriso, aproximar-se ou afastar-se também são formas de interação, pois tem significados fortes.

As pessoas convivem e trabalham com pessoas, e, portanto, o nosso comportamento e o dos outros estão sempre sendo afetados.

### **3.1.2 A Audição**

A audição é intermitente já que as pessoas geralmente falam e ouvem uma de cada vez. A visão e a audição estão ligadas no sentido de que quando as pessoas estão falando, elas não deixam de se perceber, ocorre que quando estão ouvindo, percebem duas vezes mais do que quando estão falando.

Daí o ditado popular “falar é prata e calar é ouro”.

Quando várias pessoas estão falando ao mesmo tempo a audição pode ser seletiva e o ouvinte pode sintonizar uma voz em particular em função dos seus interesses. Também somos particularmente sensíveis a certos sons como, por exemplo, a menção do nosso nome. Se escutarmos alguém nos citar, imediatamente procuramos fixar a nossa atenção no conteúdo da conversa.

Se por um lado a interação é auxiliada por esses canais de comunicação, ela também pode ser prejudicada por ineficiência desses mesmos canais. A má recepção visual e auditiva pode levar a uma percepção deficiente ou alterada do fato.

Estudos têm mostrado que a percepção não se dá mediante um órgão perceptivo isolado, mas sim pela junção de diferentes receptores, mesmo que haja, dependendo da situação, a preponderância de um destes canais. Por exemplo, ao assistirmos um concerto, o órgão dominante é a audição, porém, ouvimos melhor quando vemos. Um aluno sentado no fundo da sala onde tem maior dificuldade de visão tende a não ouvir bem o que a professora fala, por mais que o seu tom de voz

esteja adequado. Sabemos que tendemos a fixar mais a nossa atenção em sons mais agudos do que graves assim como determinadas cores atraem mais nossa atenção. Portanto, nosso sistema perceptivo é limitado a determinadas vibrações.

O mágico, por exemplo, usa a nossa limitação visual para enganar a nossa percepção.

Às vezes, nós agimos como o mágico em relação ao convívio com o outro, tentando enganar a nós próprios e aos outros.

A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro.

Nem sempre os outros nos vêem da forma que nos vemos, como a recíproca é verdadeira.

Porque a percepção não é um fenômeno puramente objetivo, mas também subjetivo, pois quando vemos, tocamos, ouvimos, não fazemos somente pela razão, mas também pela emoção. Além de a percepção resultar da subjetividade de cada um, a capacidade do ser humano de aprender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.

Também, as nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo. Indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldades em perceber os outros e o mundo a sua volta de forma acurada, sem deformações.

É bom lembrar, no entanto, que todos nós temos “pontos cegos” na percepção e “atalhos” no modo de pensar, o que dá uma imagem distorcida da realidade (MINICUCCI, 1982, P.36).

### **3.2 Distorções da Percepção**

Um dos estereótipos mais comum está relacionado às diferentes concepções que temos dos comportamentos próprios dos homens e das mulheres. Podemos perceber nas escolas, que desde cedo os meninos e as meninas tem idéias diferentes quanto a comportamentos que são “de meninos e outros que são de

meninas". Por exemplo, um estereótipo masculino é o de que chorar é coisa de "maricas".

É possível que uma pessoa preconceituosa seja influenciada durante a interação por expectativas de que o outro com o qual interage se ajuste ao estereótipo. Temos o estereótipo do diretor, do carioca, do psicólogo, do aluno e muito outros.

Aparentemente, sentimo-nos mais seguros com alguém que não se distancia muito da norma cultural. É comum fazermos inferências sobre as pessoas a partir da fala, das roupas que usa, dos movimentos corporais que realiza.

Allport (1961), citado por Heider, (1970) identificou algumas interferências presentes nas interações:

- a) pessoas com rugas nos cantos dos olhos tendem a ser vistas como amáveis, bem humoradas, desembaraçadas;
- b) homens mais velhos tendem a ser mais vistos como pessoas distintas, responsáveis e refinadas do que homens mais jovens;
- c) mulheres mais velhas tendem a ser vistas como maternais;
- d) lábios arqueados tendem a ser vistos como indicativos de vaidade, pretensão, até mesmo desonestidade.

Também percebemos que na nossa cultura há uma exagerada valorização da juventude e da beleza. Pesquisas revelam que pessoas maquiadas e bem enteadas tendem a apresentar um índice maior de aceitação nas relações interpessoais.

Porém, as percepções erradas também podem ocorrer, principalmente quando consideramos o que os outros dizem ou escrevem a respeito de determinada pessoa, devido a boatos ou o que circula por meio de jornais, comentários etc.

As crenças podem ser fontes de percepções distorcidas, como por exemplo: as pessoas que gostam de ouvir boas notícias a respeito de outras são em geral consideradas bondosas e, inversamente, as que pensamos que se deliciam com as infelicidades dos outros são vistas como maldosas.

Também a falta de informações e ou erros na interpretação distorcem a percepção, como por exemplo: um sorriso de desprezo pode ser entendido como sorriso de prazer.

Ainda não podemos deixar de considerar, na questão da percepção, apesar de não tratar de um erro, o nosso estilo pessoal, que nos leva a extrair do mundo aquilo que considerarmos importante, porque temos uma forma pessoal de perceber.

A inclinação do observador para perceber seu mundo de acordo com estilos de percepção individual também pode ser resultado de algumas características suas: o otimista tende a ver o mundo segundo “lentes cor de rosa” e o pessimista somente extrai valores negativos.

Distorções da percepção também são causadas pela motivação do observador. Ele pode ver as coisas de tal modo que preencham seus desejos.

Outra fonte de erro é a que as indicações comportamentais podem ser intencionalmente fingidas. Na realidade, a aprendizagem de convenções inclui a aprendizagem de fingimento formal. Vejamos: muitas vezes agradecemos, “com prazer”, um presente, embora o consideremos de mau gosto. Apesar disso, as pessoas freqüentemente conseguem distinguir o real do fingido.

Percebemos a pessoa pelos comportamentos mais freqüentes que ela apresenta e não acreditamos que possam se portar de formas diferentes daquelas com as quais a rotulamos. Outro aspecto é generalizarmos um comportamento percebido tanto favoravelmente quanto negativamente. Ao se presenciar a atitude de uma pessoa somos inclinados a pensar que conforme a experiência que se apresenta como desagradável com ela, tende-se a crer que ela não tem nenhuma qualidade. Em psicologia, chama-se de efeito de halo, ou seja, ficamos contaminados por uma percepção.

#### **4. Estudo de Campo**

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, a finalidade prática, da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, no nível da especulação.

O problema objeto deste estudo é o grande desafio da humanidade, pois desde as mais remotas épocas, o homem sempre se viu envolvido em guerras, conflitos e disputas. Mas de um fato sabemos não há como sobreviver se não for na relação com o outro. Também não podemos ignorar que praticamente todas as atividades humanas exigem relacionamento com seus semelhantes. Dessas certezas supramencionadas nasceu a necessidade de resolver o problema já referenciado no corpo deste trabalho e recuperar as suas respectivas indagações:

Como melhorar o relacionamento interpessoal por meios de atitudes, comportamentos e liderança, interna e externa, dos colaboradores da empresa manufatureira do ramo Químico intitulada Levinter Ltda?

Como identificar a liderança interna e externa dos colaboradores desta empresa?

Até que ponto as relações interpessoais dos setores de Recursos Humanos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Compras, Fiscal, Contábil e Produção são satisfatórias e tem condições de assegurar um clima organizacional positivo?

O método utilizado para a investigação foi o exploratório mediante a aplicação de um questionário a fim de identificar as diferenças sociais e culturais, de percepção, motivação de atitudes e de interesses dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

O critério para a escolha dos entrevistados foi aleatório, isto é foram sorteados 13 sujeitos pertencentes a pesquisa, fato este que correspondeu a 50% do universo e constituiu assim sua amostra.

O estudo de campo envolveu os Departamentos Administrativos abrangendo a amostra de 5 colaboradores, sendo mais especificamente dos setores de Recursos Humanos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Compras, Fiscal, Contábil, Recepção e do Departamento de Produção abrangendo mais de 7 colaboradores e o gerente da área totalizando 13 respondentes.

#### **4.1. Plano de Coleta de Dados**

A pesquisa utilizou como suporte o referencial teórico e procedeu a aplicação dos questionários. Os passos dados foram os seguintes:

- a) leitura do referencial bibliográfico inerentes ao tema, objeto desta pesquisa;
- b) elaboração do questionário com nove (9) questões, sendo oito (8) alternativas fechadas (estruturadas) com as opções: **sim, não e às vezes** e a nona resposta foi aberta;
- c) solicitação prévia ao Diretor da empresa intitulada Levinter Ltda, para proceder à aplicação dos questionários;
- d) na seqüência houve uma conversa informal com o Engenheiro Químico da empresa e a Responsável pela área de Recursos Humanos, para verificar o horário e local mais apropriado para a aplicação dos questionários;
- e) a escolha dos colaboradores que responderam ao questionário foi aleatória; isto é, houve sorteio;
- f) a aplicação dos questionários foi individual, e cada colaborador realizou suas respostas,
- g) finalmente foi procedida a análise e a interpretação das respostas articulando as mesmas com o quadro teórico da pesquisa.

O público-alvo que respondeu o questionário foi de 50% dos colaboradores da empresa intitulada Levinter Ltda. O total foi de treze (13) colaboradores classificados em três grupos: Administrativo, Produção e Gerência:

Quanto à faixa etária:

Setor Produção: Entre 25 a 33 anos;

Setor Administrativo: Entre 25 a 38 anos;

Gerência: 33 anos;

Quanto à média salarial foi enquadrada nas seguintes faixas:

- Setor Produção: R\$ R\$ 450,00 à R\$ 600,00.
- Setor Administrativo: R\$ 400 à R\$ 1.500,00.
- Gerência: R\$ 2.500,00 à R\$ 10.000,00.

Quanto ao nível de escolaridade:

- Setor Produção: 1º grau incompleto à 2º grau completo
- Setor Administrativo: 2º grau completo à Superior Completo
- Gerência: Superior Completo

#### 4.2. Análise e Interpretação dos Resultados Obtidos

Na seqüência serão apresentadas as respostas referentes ao questionário aplicado, a fim de estabelecer uma relação entre o quadro teórico e as respostas dos sujeitos.

As respostas mostraram as percepções dos colaboradores quanto a sua competência interpessoal da seguinte forma, configurando a amostra dos treze (13) colaboradores:

#### QUADRO 01 – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTÕES	SIM	NÃO	ÁS VEZES
1	9		4
2	11	1	1
3	9	1	3
4	11	2	
5	8		5
6	9		4
7	8	1	4
8	12	1	
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>6</b>	<b>21</b>

Referentes à questão aberta, número nove (9) merecem destaque as seguintes respostas obtidas:

*“A boa vontade de cada um, individualmente. Incentivos e manter-se sempre ocupados para que o ócio não o leve a disseminar discórdias e mal entendido...”.*

*“Atividades comuns entre Setores Administrativo e Produção, reuniões periódicas para exposição de problemas, soluções e resultados...”*

*“Atividades Extras Profissionais (fora do local de trabalho em comum)”, Conscientização por parte da Gerencia e Diretoria de que todos os cargos e funções têm a sua importância para o alcance do objetivo da empresa...”*

*“Mais Eventos, Confraternizações, Integrações, Palestras mostrando a importância dos funcionários na organização...”*

*“Cada um estar focalizado em sua área, mais atividades em grupos com todos os setores, e comunicação...”*

*“Respeito às opiniões alheias, Liderança não imposta, Trabalhar a nível de cooperação e não de competição...”*

*“Está faltando uma mudança de apoio para os funcionários que não faltam tipo: uma cesta básica ou um prêmio pode ser em dinheiro, que acaba incentivando no desempenho do setor...”*

*“Devemos conhecer mais uns aos outros e evitar ser prepotente...”*

*“Um pouco mais de compreensão com seu colega de trabalho, mais sinceridade com as pessoas, ou com sua equipe de trabalho. Procurar perceber as grandes dificuldades que o amigo de trabalho esteja passando...”*

*“Incentivos aos funcionários através de cursos, palestras...”*

*“Valorizar o trabalho dos funcionários, procurar não desanimá-los para que não tenham baixas na produção...”*



*“Compromisso maior com o interesse coletivo deixando os interesses individuais, Maior conhecimento da importância das funções desempenhadas, Assumir o relacionamento de trabalho com mais profissionalismo, separando do relacionamento pessoal...”.*

*“Mais amizade com os colegas de trabalho, mais conhecimento...”.*

Relataremos as opiniões sobre as respostas referentes ao questionário aplicado, a fim de estabelecer uma relação entre o quadro teórico e o conteúdo das respostas dos sujeitos.

Das cento e quatro respostas apresentadas (104) referentes as oito (8) questões alternativas fechadas (estruturadas) com opção de **sim, não e às vezes**. As respostas foram as seguintes:

A maioria das respostas foi sim, ou seja, setenta e sete (77) respostas. Apenas seis (6) foram não e vinte e uma (21) “às vezes”, (os sujeitos manifestaram incertezas).

Diante do exposto, no primeiro momento constatamos que os funcionários têm ciência da importância das Relações Intra e Interpessoais, a maioria das respostas foi sim para a pergunta um (1), fato este que denota que os funcionários de nossa empresa dependem um dos outros nas suas funções profissionais, em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas. Há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

A maioria das respostas foi sim para a pergunta dois (2) fato, que demonstra que as relações interpessoais poderão melhorar a produtividade e a qualidade do serviço aos clientes. Sim, pois a partir do momento que os indivíduos interagirem os sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento da interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade.

Por outro lado, como afirma a pergunta cinco (5) quando da concordância das respostas afirmativas pela maioria dos funcionários, a apatia, a falta de interesse geral ou de envolvimento dos participantes poderão afetar o desempenho das metas. Sentimentos negativos tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.

A evidência de conflitos ou hostilidade reduz as relações interpessoais, sim como afirma a pergunta quatro (4) em concordância das respostas afirmativas pela maioria dos funcionários. Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflitos abertos, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo-se a um mínimo, e transformando o clima emocional do grupo.

As equipes de trabalho devem ser preparadas previamente em relações interpessoais, sim como afirma a pergunta três (3) em concordância das respostas afirmativas emitidas pelos funcionários. Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados.

As relações interpessoais podem ser influenciadas por mudanças ou inovações. Na pergunta sete (7) é evidente a concordância das respostas afirmativas emitidas pelos funcionários. A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade. Portanto se for

estabelecida uma modalidade de relacionamento diferente da existente, as mudanças nas relações interpessoais ocorrerão.

As reuniões com pouca participação das pessoas tem influência no desenvolvimento interpessoal das equipes de trabalho, bem como na pergunta seis (6) a concordância das respostas afirmativas emitidas pelos funcionários. Sim tem influência, porque a partir do momento que as diferenças, os problemas são aceitos e tratados em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem, e têm possibilidades de dar e receber feedback. Se as diferenças, os problemas são negados e suprimidos, a comunicação torna-se falha, incompleta, insuficiente, com bloqueios e barreiras, distorções e "fofocas". As pessoas não falam o que gostariam de falar, nem ouvem as outras, só captam o que reforça sua imagem e a das outras e da situação.

Os líderes e os gerentes deveriam ter conhecimentos de relações intra e interpessoais, como se percebe na pergunta oito (8) na concordância das respostas afirmativas dos funcionários. A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e discutida sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais do que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo.

Na pergunta nove (9), os funcionários registraram às várias contribuições que julgaram necessárias para a melhoria do relacionamento interpessoal na empresa. Concluímos com estas respostas que o relacionamento interpessoal pode tornar-se harmonioso e prazeroso, permitindo um trabalho cooperativo em equipe, com a integração dos esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a referida sinergia. Se todos pensarem e agirem com comportamentos adequados, na mesma direção, será gerado o crescimento e o desenvolvimento da Empresa e de Todos.

No entanto a tendência é tornar-se muito tenso, conflitivo o grupo levará á desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do

grupo. Se cada um agir em função de seus interesses, das suas satisfações, a Empresa e todos perderão com isto, pois provavelmente irá gerar: Aumento dos seus custos devido às perdas de produção e qualidade reduz os recursos financeiros que poderiam gerar melhores salários e benefícios. As relações interpessoais e o clima de grupo influenciam de forma circular, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e aversivo, ou neutro e monótono.

#### **4.3. Considerações Finais**

Ao final desta pesquisa científica o que se pode concluir é que é necessário desenvolver muito o relacionamento Interpessoal nesta empresa, pois a competência técnica para cada profissional não é posta em dúvidas, claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal, porém, só é reconhecida para algumas categorias profissionais notórias, tais como assistência social, psicoterapia, magistério, vendas, serviços de atendimento ao público, em geral.

Se a competência técnica geralmente é adquirida através de cursos, seminários, leituras e experiência ou prática, a competência interpessoal necessita de treinamento especial de laboratório.

#### **Proposta do Plano de Ação**

Proposta de um Seminário de Sensibilização inicial num período bimestral para desenvolver a estratégia de aprendizagem sobre Relacionamento Interpessoal.

##### **1º fase**

- 1) Diagnóstico sobre as necessidades e expectativas acerca do tema, para detectar o que os funcionários sabem?, o que pensam?, o que gostariam de obter?
- 2) Seminário de Relações Interpessoais como pré-requisito para o Desenvolvimento de Equipes.

## **Referências Bibliográficas**

**ARGYLE, Michael. A interação social: relações interpessoais e comportamento social.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

**ARGYRIS, Chris. Personalidade e organização.** Rio de Janeiro: Renes, 1969.

**DRUCKER, Peter. Você está preparado? Revista Você S.A.** São Paulo, 26. Ed., ano 3, p. 48.

**FADIMAN, J.; FRAGER, R. Teorias da personalidade.** São Paulo: Haper and Row, 1979.

**GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: objetiva, 1995.

**HARRIS, Thomas A. Eu estou ok, Você está ok.** Editora Artenova, São Paulo, 1969.

**HEIDER, Fritz. Psicologia das relações interpessoais.** São Paulo: Pioneira, 1970.

**MINICUCCI, Agostinho. Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 1982.

**MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

**MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.



## Relação Interpessoal

### Questionário de Avaliação

- |  | SIM                      | NÃO                      | ÀS VEZES                 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 Na sua opinião os funcionários de nossa empresa dependem um dos outros nas suas funções profissionais?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 As relações interpessoais poderão melhorar a produtividade e a qualidade do serviço aos clientes?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 As equipes de trabalho devem ser preparadas previamente em relações interpessoais?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 A evidência de conflitos ou hostilidade reduz as relações interpessoais?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 A Apatia, a falta de interesse geral ou de envolvimento dos participantes pode afetar o desempenho das metas?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 As reuniões com pouca participação das pessoas tem influência no desenvolvimento interpessoal das equipes de trabalho? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 As relações interpessoais podem ser influenciadas por mudanças ou inovações?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 No seu ponto de vista os líderes e os gerentes deveriam ter conhecimentos de relações intra e interpessoais?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Registre abaixo as contribuições que você julgar necessário para a melhoria do relacionamento interpessoal na empresa? |                          |                          |                          |

---

---

---

---

SETOR:

---