

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO - PROGRAD  
CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

CICLAUDO ANDRÉA GAMA  
JANÉIA NUNES TAVARES  
NAIDA DO SOCORRO AMANAJÁS DO NASCIMENTO OLIVEIRA  
VERA SIMONE E SILVA VAZ DOS SANTOS

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O TRABALHO EM  
EQUIPE NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM  
COMERCIAL – SENAC/AP**

MACAPÁ-AP  
2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O TRABALHO EM  
EQUIPE NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM  
COMERCIAL – SENAC/AP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. MSC. Mário Teixeira Mendonça Neto

MACAPÁ – AP  
2009

Dedicamos este trabalho primeiramente ao nosso grande Mestre Jesus, aos educadores que primam pelo compromisso e mudança no cenário educacional e a todos que somaram esforços para que esta tarefa fosse concluída com sucesso.

*“Capacidade inerente de escolher, desenvolver uma visão para nós mesmos, reescrever nossa vida, iniciar um novo hábito ou abandonar um antigo, perdoar alguém, pedir desculpas, fazer uma promessa e depois mantê-la, em qualquer área da vida é, sempre foi e sempre será um momento de verdade para cada um”.*

COVEY (1997, p.168).

Título do Trabalho: **As Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipe no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC/AP**

**Autor(s):** Ciclaudo Andréa Gama

Janéia Nunes Tavares

Naida do Socorro Amanajás do Nascimento Oliveira

Vera Simone e Silva Vaz dos Santos

Defesa em: 30 /06 /2009

Conceito obtido: 8,0

**Banca Examinadora**

**Prof. MSC. Mário Teixeira Mendonça Neto**  
Professor Orientador

**Prof. José Antônio Pereira Soares**  
Membro Examinador

**Profª Esp. Dianarlei Antônia Brito de Souza**  
Membro Examinador

## RESUMO

Neste presente trabalho de pesquisa serão apresentados a importância da relação interpessoal e o trabalho em equipe no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC. O objetivo deste é detectar a causa das principais dificuldades de relacionamento entre os profissionais de uma mesma empresa; mostrar possíveis soluções através de estudos, resultados e conclusões que evidenciam tais fatos. As organizações necessitam de pessoas com conhecimentos profissionais adquiridos através de treinamentos específicos. Não só na área técnica como no campo emocional. Assim serão capazes de lidar com diversas situações no ambiente de trabalho e sair com resultados positivos. Toda empresa busca atingir uma meta com sucesso, por isso sabe que qualquer trabalho – por mais simplório que possa parecer – requer profissionais capacitados e treinados para realizá-los com eficácia. Esses funcionários reúnem-se em grupo e cada um tem tarefas distintas, todavia com o mesmo objetivo. Portanto, o sucesso de cada grupo concretizará o sucesso do trabalho como um todo. E, por conseguinte, o resultado refletirá diretamente na imagem da empresa. Observa-se, nesse trabalho de pesquisa, como um ser humano dotado de diversos sentimentos e emoções pode manter-se em seu objetivo profissional, num determinado período de tempo e juntamente com outros profissionais tão únicos quanto ele. Assim, investigou-se a capacidade de relacionamento que cada indivíduo possui dentro de um ambiente profissional. O que realmente pode ser considerado dificuldade. Como interagem em períodos considerados tranquilos ou conturbados e como essa situação reflete na produtividade da empresa. Os resultados apontam para o fato de que a maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima de competitividade entre as pessoas e tem forte influência positiva ou negativa sobre toda a vida de um grupo. Principalmente nos processos de comportamento empresarial e na produtividade. Para a pesquisa buscou-se embasamentos nos teóricos Moscovici, Rodrigues Garcia, Rogers, Bergamine e Chang em virtude de compreenderem que as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam reciprocamente, tornando o ambiente de trabalho agradável e estimulante.

**PALAVRAS-CHAVES:** Relações interpessoais e empresa.

## ABSTRACT

In this research work will be submitted to the importance of interpersonal relationship and work in teams in the National Service of Commercial Apprenticeship – SENAC-AP. And aims to detect the cause major difficulties in the relationship between professionals of the same company; show possible solutions through studies, findings and conclusions show that such facts. Organizations need people with professional knowledge acquired through specific training. Not only in the technical area as emotional on the field. So they will be able to handle various situations in the workplace and come out with positive results. Any company seeking the goal successfully, so I know that any work - as will woodcock that opinion - and trinados requires professionals trained to perform them effectively. These officials meet in a group and each has distinct tasks, but with the same goal. Therefore, the success of each group realized the success of the work as a whole. And therefore the result will reflect in directly on the image of that company. It is observed in this work of research, as a human being endowed with different feelings and emotions can keep in your professional goal in a certain period of time, together with other professionals so unique about him. Thus, it was investigated the ability of relationship that each individual has within a professional environment. What can really be difficult. They interact at times considered quiet or troubled and how it reflects the company's productivity. The results suggest that the way to deal with individual differences creates a climate of competitiveness between the people and has strong influence positively or negatively on the entire life of a group. Mainly in the processes of entrepreneurial behavior and productivity. For trying to search based on theoretical Moscovici, Rodriguez Garcia, Rogers, Bergamini and Chang due to understand that the climate of interpersonal relationships and group influence each other, making the working environment in pleasant and stimulating.

KEY WORDS: Interpersonal relations and business.

pt

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

GRÁFICO Nº 1 - Perfil dos funcionários.....	40
FIGURA Nº 1 – Habilidade interpessoal .....	41
FIGURA Nº 2 – O equilíbrio entre habilidade interpessoal e o trabalho em equipe.....	42
FIGURA Nº 3 – A relação no trabalho .....	43
FIGURA Nº 4 – O mau humor .....	44
FIGURA Nº 5 – A auto-estima .....	45
FIGURA Nº 6 – A essência de uma equipe .....	46
FIGURA Nº7 – A capacitação em relações interpessoais .....	47

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS, QUADRO DE TABELAS

APRESENTAÇÃO ..... 10

CAPÍTULO 1

1. UMA BREVE INTRODUÇÃO À NECESSIDADE DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS EMPRESAS ..... 12

1.1 A importância das habilidades de relacionamento interpessoal ..... 13

1.2 Os pontos que podem fazer a diferença na estrutura de um bom relacionamento interpessoal nas empresas ..... 15

1.3 Metodologia da pesquisa ..... 18

CAPÍTULO 2

2. O TRABALHO EM EQUIPE ..... 20

2.1 Formação das equipes ..... 21

2.2 Motivação ..... 23

2.3 Limitações de uma equipe ..... 27

2.4 Liderança: como desenvolvê-la..... 28

CAPÍTULO 3

3. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SUAS COMPETÊNCIAS ..... 31

CAPÍTULO 4

4. A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL –SENAC/AP..... 38

4.1 Resultados e análises de dados ..... 39

CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 49

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 52

ANEXOS

ANEXO I: Ficha individual dos entrevistados e fotos

## APRESENTAÇÃO

Uma das características básicas do indivíduo, como ser social e gregário, é a necessidade de companhia, reconhecimento e afeto. Tanto na vida privada como na profissional.

É imprescindível estabelecer relações de empatia com o outro, colocando-se verdadeiramente no lugar daqueles com os quais se mantém um relacionamento, entendendo-os e percebendo seus sentimentos, intenções e mensagens não verbalizadas.

As empresas atuais buscam pessoas com boa educação familiar e institucional, com capacidade de resolverem problemas, em que a questão ética tem lugar de destaque não apenas no discurso, mas especificamente em exemplos práticos do dia-a-dia, pois a conduta pessoal é tão importante quanto o desempenho profissional.

Frente ao mercado de trabalho que se renova com surpreendente dinamismo, todos os profissionais das mais diferentes áreas necessitam de conhecimentos técnicos e interpessoais satisfatórios. Isso quer dizer que apenas ser o mais competente tecnicamente do mercado não garante trabalho, mas se deve desenvolver ou aprimorar habilidades, como o controle de emoções e a capacidade de interagir adequadamente com grupos diferentes em momentos distintos. Assim, o homem precisa aprender a conhecer a si mesmo, ter equilíbrio e percepção em suas atitudes para enfrentar a vida, assumir seus problemas e assumir que ele é o único responsável por tudo o que lhe acontecer na vida, e parar de atribuir suas responsabilidades a outras pessoas.

A intenção deste trabalho é mostrar que a relação interpessoal é um processo que requer níveis graduais de percepção e sensibilidade. Mostrar também que é fundamental as empresas educarem e motivarem seus profissionais e sistematizarem seus processos de comunicação e coordenação interpessoal e inter-grupal para minimizar os problemas de entrosamento e maximizar seus objetivos.

Deste modo, no capítulo 1, faz-se uma breve introdução à necessidade do relacionamento interpessoal nas empresas através dos tempos. O objetivo é constatar que o relacionamento interpessoal não é um tema novo e que essa necessidade foi aumentando à medida em que as organizações foram evoluindo.

O capítulo 2 fala do trabalho em equipe, e utiliza os conhecimentos de Richard Y. Chang como centro de discussões. Chang, de maneira simples e objetiva, consegue elencar uma série de indicadores que permite, na prática, o ajustamento e o desenvolvimento de equipes. A reflexão é enriquecida com diversas manifestações de autores de renome em periódicos especializados, como a revista Exame e outros.

O capítulo 3 explicita as relações interpessoais e suas competências, reafirma as relações interpessoais como um aprendizado a ser construído no interior das instituições e das pessoas que se relacionam.

O capítulo 4 fala sobre a importância da relação interpessoal e sobre o trabalho em equipe no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, análise e discussão dos dados, que foram analisados a partir da contribuição de alguns teóricos, e finalizando, através de gráficos do programa Windows Excel, que geraram informações determinantes para o resultado da pesquisa.

Nas considerações finais, concluiu-se a retomada à reflexão da introdução e reafirma-se a importância da relação interpessoal nas empresas. Como se formam as relações interpessoais e como um aprendizado pode ser construído no interior das empresas e das pessoas que as gerenciam.

Deve-se lembrar que estamos no século XXI, assim sendo, já é hora de questionar alguns paradigmas quanto ao ambiente de trabalho. Sabe-se que muitos já pensaram nisto, porém não há trabalhos significativos nesse campo. Pensando nisto, decidiu-se elaborar um projeto de pesquisa em que se buscou demonstrar que muitos aspectos e formas no ambiente de trabalho já podem e devem ir modificando-se. O ideal poderia ser o nosso ambiente de trabalho tornar-se a extensão de nossa casa e muitas vezes a nossa própria casa mesmo ou como se assim fosse. E de que forma o ambiente de trabalho pode influir ou não nos relacionamentos interpessoais.

## **1. UMA BREVE INTRODUÇÃO À NECESSIDADE DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS EMPRESAS ATRAVÉS DOS TEMPOS.**

No período da Revolução Industrial, as organizações estavam voltadas para a produção em série e a fragmentação das tarefas a tal ponto que reduziam os funcionários em meros cumpridores de pequenas funções dentro das organizações com o objetivo exclusivo de aumentar a produção e a lucratividade.

O trabalho nessas organizações era insalubre e penoso e as relações de trabalho entre as organizações e funcionários eram frias e tensas, obedecendo a uma rígida estrutura hierárquica, típica do período, e, ao que tudo indica, era a forma que melhor atendia aos requisitos da época.

Pouco se conhecia da função administrativa, que, nessa fase, não despertava tanto interesse dos gestores. Contudo os avanços tecnológicos, as inovações técnicas, a automação, o fácil acesso à informação dentre outros fatores permitiram a evolução de conceitos, razões e objetivos nas organizações de trabalho. Em todos esses pontos ficou claro a necessidade das relações interpessoais.

Hoje, não é permitido um gerenciamento baseado apenas em aspectos financeiros e patrimoniais, pois eles não são suficientes para diagnosticar a viabilidade da organização na atual conjuntura competitiva do mercado.

Nos últimos anos, o tema *Relação Interpessoal* tornou-se uma constante na pauta de discussões acadêmicas e empresariais. No âmbito das empresas, esta discussão justifica-se pela crescente modificação contextual que vem ocorrendo diante dos processos de globalização e competição acirrada. O mundo de hoje faz parte deste processo ou advém dele. A globalização está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo. O desenvolvimento da tecnologia acelerou o processo de globalização e vice-versa, promovendo um ciclo contínuo e irreversível, capaz de alterar culturas, sociedades e o próprio homem. Por isso, cada vez mais as organizações estão direcionando seus investimentos em desenvolvimento humano para ações que agregam valores para as empresas e também para as pessoas.

Na colocação de Senge (1990, p.07):

“As organizações do futuro serão aquelas capazes de alinhar as responsabilidades à capacidade de aprender de cada indivíduo, e talvez mais importante ainda aprender e crescer em conjunto, ou seja, em que todos aprendam juntos, assim, exercitando a capacidade de seguir crescendo profissionalmente e como ser humano”.

Pelo exposto, observa-se a urgente necessidade de integrar o jovem no mercado de trabalho com as habilidades interpessoais já em desenvolvimento e mostrar, assim, aos empregadores que os investimentos destinados nesta área terão retorno garantido.

### **1.1 A importância das habilidades de relacionamento interpessoal.**

Há um certo tempo que as organizações estão de olho nas características pessoais e não apenas nas profissionais e técnicas de seus colaboradores, ou seja, no temperamento, nas atitudes (inclusive fora da organização), na maneira de se relacionar e liderar pessoas. São atualmente fatores importantes para se conquistar e manter um trabalho. Nesse sentido, a simpatia, saber se comunicar, o respeito humano, ganham novas dimensões na gestão organizacional nos tempos atuais.

Para que uma relação interpessoal sadia seja desenvolvida com sucesso, as organizações investem em treinamentos que aliam dinâmicas grupais e vivências pessoais a um conteúdo teórico e instrumental. Isto auxilia a entender como funciona sua comunicação com o próximo, e como potencializar este canal e busca refletir sobre o papel de cada um nos ambientes onde atuam e colaboram para um aprimoramento pessoal e profissional. O conteúdo e os recursos vistos durante a pesquisa serviram como ferramentas para serem usadas no ambiente de trabalho, em casa, na escola, ou em qualquer outro onde o participante atue.

Cada vez mais o sucesso depende de outros fatores além da inteligência e do espírito de trabalho.

A relação interpessoal, a capacidade de trabalho em grupo, capacidade de ouvir e de colocar-se na posição dos outros, tudo isso tornou-se fundamental num mundo cada vez mais exigente e dinâmico, como o mercado de trabalho.

Para ter acesso, além de inteligência “intelectual” é necessário ter também inteligência emocional.

O fundamental da inteligência emocional é a autoconsciência, isto é, o reconhecimento de um sentimento enquanto ele ocorre. Os sentimentos desempenham um papel crucial nas tomadas de decisões. Eles são uma espécie de sinal que nos alerta para o perigo iminente dos erros, mas também nos alerta para oportunidades consideradas “de ouro”.

Os sentimentos também incluem-se na interação de situações de trabalho, dando-se num ciclo de “atividade-interação-sentimentos” que mescla desempenho técnico, capacidade de interagir e auto-controle dos sentimentos. Segundo Moscovici (2003, p. 36), as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. “As pessoas reagem com outros que entram em contato, comunicam, simpatizam, se aproximam, se afastam ou desenvolvem afeto. A essas reações dá-se o nome de interação”.

Rodrigues (1977, p.82), colaborando com esta idéia, ressalta que:

“Para que haja interação, faz-se necessário que pessoas que interatuam percebam-se mutuamente. Isto é, para que o indivíduo responda ao comportamento do outro, é indispensável que um perceba o comportamento do outro”.

Convém citar Gahangan (1975, p.37), que também traz uma definição de interação dizendo que a interação social depende da comunicação: as pessoas podem estar na presença física imediata uma das outras, mas, se não mostrarem de algum modo o seu reconhecimento deste fato, não estão interagindo. A interação social nos seres humanos depende tanto da linguagem como das pistas fornecidas pelos movimentos corporais.

Isso ocorre em qualquer situação de trabalho, em que a maneira de lidar com diferenças individuais cria uma espécie de atmosfera positiva ou negativa, dependendo de cada pessoa que compõe um grupo. Por isso, se colocado em atuação o ciclo “atividade-interação-sentimentos”, o comportamento interpessoal torna-se harmonioso, o que permite o trabalho em equipe e, posteriormente, o sucesso da atividade desempenhada. Visto isso, a competência interpessoal tem dois componentes básicos: a percepção e a habilidade em lidar com relações interpessoais. A percepção precisa ser treinada para o exercício de receber o *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), que permite o desenvolvimento da capacidade criativa e de propostas menos convencionais, e (b) dar e receber, *feedback*.

Fica claro o condicionamento entre indivíduo e o grupo, em que a identidade de um independe da do outro, pois, nesse contexto, cada um representa um símbolo diferente. Vê-se, assim, que a habilidade interpessoal guarda vínculos cada vez 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. É um rito de passagem em decorrência do qual padrões culturais são transmitidos e um padrão de comportamento é estabelecido.

Assim, para todas as pessoas, a manutenção de relacionamento interpessoal sadio colabora para o adequado desenvolvimento no ambiente de trabalho, tanto individual como em grupo. É por isso que, quando se compreende esse processo de interações, os relacionamentos melhoram bastante.

E para os estudiosos do assunto, a lógica da competência deve acompanhar as transformações em curso na organização do trabalho, particularmente no que se refere ao crescente uso dos trabalhos em grupo, das redes e das novas tecnologias de informação e comunicação (Zarafian, 2001; Fleury e Freury, 2001; Prahalad e Hamel, 1990).

“A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como elas trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas” (Gardner, 1995, p.15).

“Os donos do futuro são criados de cooperação. São pessoas capazes de viver e trabalhar em equipe tanto no emprego como em casa. Abriram mão do individualismo para viver nova experiência, muito mais rica: ajudar o outro, aceitar ajuda e crescer em conjunto”. (Shinyashiki, 2000, p.27)

## **1.2 Os pontos que podem fazer a diferença na estrutura de um bom relacionamento interpessoal nas empresas.**

As pessoas querem saber como se relacionar da forma mais harmoniosa possível. Não querem se desgastar com o colega de trabalho, com o superior, com o cliente ou com o fornecedor. Entender e compreender as pessoas, indiscutivelmente, tornou-se um requisito de grande relevância.

Verificou-se que é preciso incentivar as pessoas a atuarem em equipe, com uma postura pró-ativa e de empatia, assim eliminam-se as subculturas para baixar as divisórias das organizações e desenvolver com todos os colaboradores a capacidade de relacionamento aberto e transparente. As divisórias servem apenas como casulos e cada um possui um líder.

O novo modelo de gestão busca expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de vida profissional do indivíduo.

Dale Carnegie, em seu livro “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas”, (1995, p.21), nos apresenta alguns princípios que são fundamentais para o desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal dentre eles:

- Mostre interesse pelas outras pessoas;
- Sorria;
- Lembre-se do nome das pessoas;
- Seja um bom ouvinte;
- Fale sobre o que interessa à outra pessoa;
- Faça as pessoas se sentirem importantes;
- Reconheça seu erro;
- Não imponha opiniões, envolva as pessoas;
- Veja as coisas sob o ponto de vista da outra pessoa;
- Elogie as pessoas;
- Não critique os erros, valorize os acertos,
- Critique as ações, não as pessoas.

A interação em qualquer ambiente nasce da aceitação, desprendimento e acolhimento e no mundo atribulado em que se vive não se atenta para isto.

Passa-se mais tempo no ambiente de trabalho do que nos lares, e, ainda assim, não se dá conta de como é importante estar num ambiente saudável, e o quanto isto depende de cada um. Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo.

No mundo atual, não é fácil levar a vida com qualidade. Vive-se, hoje, em um mundo desprovido de paz e tranqüilidade, dominado pela fadiga e pela tensão. Tradicionalmente, os conflitos eram tidos apenas como um mal a evitar. Esta visão está ultrapassada. As idéias inovadoras são, quase sempre, conseqüências dos pontos de vista conflituosos que são partilhados e discutidos abertamente. Um

acordo aberto pode proporcionar uma maior exploração de sentimentos, de valores, atitudes e ponto de vista, e pode ainda favorecer a expressão individual e a busca de melhores decisões.

Desenvolver as técnicas de negociação e a assertividade pode significar atingir o sucesso pessoal e profissional. Para isso, cabe a cada um utilizar suas competências e aptidões no domínio do relacionamento interpessoal, visando melhorar a qualidade de vida e tendo por base um saudável relacionamento.

Cabe aos gestores a tarefa de sensibilizar os funcionários para a importância das boas relações no trabalho, com meios que possibilitem o desenvolvimento das habilidades técnicas e emocionais, assim possibilitando uma auto-reflexão sobre a importância de cada um.

As organizações são as pessoas que nelas vivem, portanto, as organizações só aprendem se as pessoas aprenderem. É necessário enfatizar a importância que uma pessoa faz uma diferença específica em qualquer organização.

O momento centrado na transformação em que a consciência no repensar de valores é principalmente criar condições que permitam o crescimento do ser humano, procurando, desta forma, um novo direcionamento para si e para a organização.

Vale lembrar Covey (1997, p.168):

“Capacidade inerente de escolher, desenvolver uma visão para nós mesmos, reescrever nossa vida, iniciar um novo hábito ou abandonar um antigo, perdoar alguém, pedir desculpas, fazer uma promessa e depois mantê-la, em qualquer área da vida é, sempre foi e sempre será um momento de verdade para cada um”.

A busca permanente pela qualidade de produtos, serviços e de vida; maior presença da mulher no mercado de trabalho e em outros segmentos da sociedade, até então predominantemente masculino; segmentação do consumo para atender novos mercados cada vez mais competitivos e exigentes; o trabalho em equipe vem como propulsor da revolução do comportamento interno nas organizações, em que se faz mais com menos pessoas; conceito e prática da melhoria contínua aplicada à processos e pessoas, terceirizações, quarteirizações, “downsizing” , preocupação com o meio ambiente e com a comunidade e etc.

Diante deste cenário e de muitas outras transformações ocorridas no meio organizacional e social é que surgiu a necessidade de revalorização da capacidade e competência do homem.

Assim, as transformações e seu legado nos fazem compreender a importância das relações interpessoais.

### **1.3 Metodologia da pesquisa**

No que concerne à metodologia, este trabalho é de natureza exploratória, foi desenvolvido primeiramente por meio de pesquisa empírica e teve como universo a empresa do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, localizado no bairro do Trem, na zona urbana de Macapá, durante trinta dias de observações “in loco”.

Entendeu-se que somente indo a campo e entrando em contato diretamente com o objeto da pesquisa seria possível vivenciar situações de relação interpessoal entre funcionários e também com o público, e que assim poderíamos apontar os reais problemas que interferem no processo dessa relação. Então se partiu para as possíveis soluções necessárias, visando verificar a problemática em relação ao tema abordado.

Nesse prisma, o primeiro momento foi destinado às observações do espaço físico da empresa, isto é, estrutura, agentes, etc. O segundo, através de conversas informais com o intuito de abstrair o máximo de informações. O terceiro, destinado à aplicação das entrevistas somente com funcionários que aceitaram contribuir com o objetivo do trabalho, totalizando vinte (20) funcionários. O questionário foi composto de perguntas objetivas e diretas, com a finalidade de identificar, no primeiro momento, o grau de relacionamento entre as pessoas. A partir dos dados coletados, partiu-se para a tabulação de dados, sempre se sustentando em referenciais teóricos que abordam o assunto para que não fugisse do objetivo proposto.

De acordo com o que foi vivenciado no cotidiano da empresa, passou-se para a fase da pesquisa bibliográfica, fazendo-se um levantamento teórico junto a livros, periódicos e revistas.

Os embasamentos concernentes à pesquisa bibliográfica foram referendados a partir das contribuições dos teóricos Moscovici, Rodrigues, Dora Sadigurski, Carnegie, Senge dentre outros.

A pesquisa de campo foi aplicada no mês de agosto do ano de 2008, e, após o recolhimento dos questionários já respondidos foram tabuladas questões fechadas para fazerem parte do capítulo referente à apresentação e análise dos dados coletados.

## CAPÍTULO 2

### 2. O TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho. Além de possibilitar a troca de conhecimento, é determinante nas relações interpessoais, pois motiva o grupo a buscar de forma coesa os objetivos. É a forma especial de organização que visa principalmente a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma companhia ou departamento, valorizando cada indivíduo e permitindo que todos façam parte de uma mesma ação, seja no campo escolar, profissional ou até mesmo em atividades cotidianas.

Acredita-se que, em situações de trabalho em equipe, à medida que as atividades e interações prosseguem, podem ser despertados diferentes sentimentos que, inevitavelmente, influenciarão as intenções e as próprias atividades. Por isso, faz-se necessário que esses sentimentos tornem-se ações verbalizadas a fim de redirecionar de forma positiva as que porventura pudessem prejudicar o bom desempenho e o resultado final do trabalho.

Assim, tanto a comunicação verbalizada quanto a fornecida pelos movimentos corporais faz as pessoas se sentirem livres para dividir suas necessidades e desejos. Pois, para Gahangan (1975, p.37), “a interação social depende da comunicação”.

Além da interação por meio da comunicação, é importante ressaltar que o espírito de equipe também tem papel fundamental, pois, por intermédio dele, os que integram um grupo podem argumentar sobre vários pontos de vista e chegar a um denominador comum sem desmerecer a opinião de ninguém.

Tendo em vista que um bom clima de um grupo influencia as pessoas reciprocamente, gerando um ambiente agradável, estimulante e cooperativo, conjugando energias, conhecimentos e experiências, é preciso que cada pessoa acredite em seu potencial, para que também alcance o equilíbrio emocional. Conforme acredita Moscovici (2002, p.34), “o domínio das emoções passa pela autodisciplina e pela capacidade de ver positivamente os fatos da vida”.

Acredita-se que os aspectos mais importantes para os profissionais de todas as áreas, no âmbito dos relacionamentos interpessoais, seriam o *feedback*, o gerenciamento de conflitos, a empatia e a comunicação.

Podem-se resolver possíveis tensões e conflitos, tanto entre indivíduos como entre equipes, buscando uma solução através da negociação. Esta deve ser objetiva, enfatizando a cooperação, respeitando opiniões e os sentimentos dos outros, e procurar a melhor solução, abordando o problema racionalmente.

Evidentemente, o trabalho em equipe tem vantagens e desvantagens, contudo, na maioria dos casos, as desvantagens só existem quando as turbulências e normatizações ainda não suavizaram os ânimos.

Dentre as muitas vantagens do trabalho em equipe, duas se destacam, ainda reportando à teoria da “Hierarquia das Necessidades”, de Maslow (1998, p.273). Pode-se dizer que a primeira se refere à oportunidade de satisfação das necessidades de segurança e social, assim como as de estima e porque não dizer também da auto-realização. A segunda vantagem se dá quanto à eficácia na produtividade; as equipes funcionam com mais eficácia que os indivíduos isoladamente, ou seja, a sinergia é a principal vantagem em potencial da equipe.

## **2.1 – Formação das Equipes**

Diversas são as abordagens que retratam o desenvolvimento de equipes e ambos reportam-se, cada qual à sua maneira, às fases iniciais de formação, como, por exemplo, os estudos realizados por B.W. Tuckman(1972).

O teórico Tuckman (1972,p.78) elaborou um modelo clássico de desenvolvimento que abrange quatro estágios e neles buscou observar, examinar e pesquisar os aspectos recíprocos entre tarefas e relações interpessoais. Estes estágios estão interligados e sua ocorrência e duração são variáveis, pois são parcialmente imbricados. As características destes estágios são descritas a seguir:

✓ **Formação:** é a fase do primeiro encontro e das percepções superficialmente trocadas. Há expectativas quase incertas do papel de cada um e da busca do objetivo do grupo. Há enorme dependência da liderança, visto que a equipe ainda desconhece a meta e o resultado dele esperado.

✓ **Turbulência:** é a fase dos conflitos e dos desencontros iniciais, mas com foco na organização grupal. É a fase mais difícil de superação, pois os relacionamentos começam a ser descobertos; há inclusive troca de “amabilidades desarticuladas”, dada a incerteza de quem faz o quê ou quem é o quê. A superação desta fase na verdade só se conclui definitivamente na fase seguinte, pois algumas

arestas podem eventualmente permanecer camufladas para, com certeza, ser despidas e abandonadas na aceitação do pensamento do outro.

✓ **Normatização:** é a fase em que metas, padrões, regras e convivência são estabelecidos. A comunicação e o *feedback* positivo já se coletivizam intensa e abertamente, ensejando confiança, cooperação, estima, respeito e consciência da sinergia almejada.

✓ **Desempenho:** é a fase da operacionalização da eficácia. A liderança, tal como as informações, são compartilhadas sem reservas. A sinergia se coloca em evidência e a produtividade do “pensar-fazer” alcança excelência. Instaura-se também o aprendizado compartilhado. As idéias, pensamentos, criatividade e significados individuais compõem, complementam e interagem mutuamente.

Notadamente se percebem, não raras as vezes, equipes que não conseguem alavancar um desenvolvimento eficaz, isto porque ainda continuam presas às turbulências intermináveis em que as relações interpessoais encontram-se estranguladas. São equipes que ainda não têm “consciência de si”, não perceberam suas vantagens e não se permitiram ao diálogo. Certamente as diversidades individuais conflitam-se na escassez de uma comunicação incongruente.

Segundo Richard Y. Chang (1996, p.64), “o trabalho coletivizado requer, para sua eficácia, que algumas necessidades sejam supridas, como, por exemplo, a comunicação efetiva, a escuta-ativa, a resolução eficaz de conflitos e a motivação constante”.

Chang (1996, p.66) argumenta que a comunicação “é a essência de um bom trabalho em equipe”. Diz ainda que ela “é o ponto de partida para compreensão, interpretação e ação”. No seu entendimento, a comunicação debilitada provoca a inanição da motivação e, por conseqüência, conflitos que desembocam em incompreensões perniciosas do propósito coletivo.

Com relação à “escuta-ativa”, salienta que “a maioria de nós se concentra em suas próprias responsabilidades e ações, na qualidade de emissores, e esquece as responsabilidades como receptores”. Chang (1996, p.27) sugere cinco técnicas de escuta ativa: “Reações Não Verbais de Escuta, Paráfrase, Reflexão Sobre Implicações, Solicitação de Contribuições e Reflexão Sobre Sentimentos Subjacentes”. O que Chang quer demonstrar é que é necessário se fazer uma postura de sinceridade, coerência, atenção, respeito, de tal forma que falar verdades olhando na face seja tão fácil quanto ouvir verdades olhando na face. São atitudes,

em sua maioria, ausentes no chão de fábrica, ausentes nas diversas relações travadas nas organizações.

Manter uma equipe coesa não é tarefa das mais fáceis. Somos seres humanos e temos nossas diferenças, mas um grande passo para a união é sabermos conciliá-las. É bom lembrar que uma equipe perfeita é aquela com maior diversidade de características e experiências entre os seus membros. Porém, o grupo deve ter predisposição para discutir diferentes assuntos, flexibilidade, capacidade de tratar as informações racionalmente – e não emocionalmente – aceitar críticas honestas e opiniões conflitantes. Equipes que encorajam esse tipo de prática vão aproveitar ao máximo as habilidades individuais dos integrantes.

Mas engana-se quem ainda pensa que equipe é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual na sua função. O significado mudou e agora é bem mais amplo: a idéia é que haja um “espírito” de equipe: cada integrante deve saber qual é a sua atuação no grupo, mas considerando o todo e colaborando com idéias e sugestões para soluções eficazes e criativas.

Para que se crie o espírito de equipe é importante que seus membros se integrem. A integração de um novo membro no grupo é freqüentemente ameaçada por bloqueios pessoais, tais como medo, preconceito, timidez e problemas de comunicação. Por um lado, é recomendável que a pessoa reconheça suas dificuldades e tente superá-las. Por outro, o grupo deve ajudá-la, dando-lhe apoio e demonstrando-lhe confiança.

O espírito de equipe tem, ainda, como um de seus alicerces, a abordagem sistêmica na empresa, que propicia o desencadeamento de reações altamente positivas por parte dos funcionários: melhor compreensão do trabalho individual gera mais interesse; interesse aumenta a motivação; mais motivação estimula maior empenho; e esse conjunto levará a resultados individuais e globais de alto nível.

## **2.2 – Motivação: Um hábito**

A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

A motivação só é possível em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa; onde prevaleça a ética e o respeito

mútuo entre as pessoas; onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com objetivos empresariais.

Na verdade o fato de os membros da equipe agirem como pertencentes a um espaço interativo que lhes é próprio, faz com que assumam incontestavelmente uma responsabilidade coletiva que leva a uma motivação e a um compromisso adequado.

Assim, a capacidade dos funcionários pode ser utilizada com mais eficácia, o que por sua vez deve levar a uma melhor satisfação no trabalho, bem como a uma maior produtividade.

Segundo Bergamini (1997, p.23):

“Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas”.

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é obvio constatar que trabalhar não pode ser um ato mecânico. Portanto o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal, faz-se necessária a administração centrada no indivíduo. O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e domínio tão comodamente assumido por nós.

O comportamento humano nas empresas é mais saudável quando gera consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho.

As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertencem, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo. Portanto, a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento e que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade. As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável.

Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele.

Conforme Bergamini (1997, p.23):

“A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

O homem pode executar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança. Isto não pode levar a concluir que ele tenha um significado positivo do trabalho. A observação de comportamento é passível de falhas graves. O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que, por não se resolverem, retardam o desenvolvimento organizacional.

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

Para Maximiano (1995, p.318):

“A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços”.

As organizações estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes e compreensivas. Pessoas estas portadoras de habilidades

interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

De acordo com Branhan (2002, p.89):

"A grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno que, aliado ao gerenciamento administrativo e programa de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados".

"O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores". (Goniliart & Kelly, 1997, p.181). Este ambiente deveria satisfazer tanto os trabalhadores quanto o empregador, atendendo às necessidades da comunidade como um todo.

De acordo com Iman (1996, p.92), "a motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências".

Para Maslow (1998, p.350):

"Todo ser humano possui necessidades básicas que se colocam ao mesmo tempo em graus de intensidades diferentes. Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, ganha-se intensidade às necessidades voltadas para a segurança. Em seguida, viriam as necessidades de caráter social, as voltadas para auto-estima, autoconfiança e finalmente a última, necessidades ligadas à auto-realização".

Alguns exemplos práticos evidenciam tais necessidades:

- ✓ Necessidades Fisiológicas: respiração, alimento, bebidas, salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água pura, etc.
- ✓ Necessidades de Segurança: proteção e estabilidade, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, seguros, planos assistenciais, etc.

✓ Necessidades Sociais: aceitação, amizade, sentimento de equipe, e, também, grupos de trabalhos formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela empresa, etc.

✓ Necessidades do Ego (auto-estima): reconhecimento, autoconfiança, salário, apreciação, *status*, ou ainda, poder, ego, títulos, símbolos de *status*, elogios, prêmios, promoção, etc.

✓ Necessidades de Auto-realização: atingir o próprio potencial, auto-desenvolvimento, tarefas desafiantes e trabalho criativo para o próprio desenvolvimento.

Favorecer o crescimento do ser humano significa favorecer o atendimento a essas necessidades, significa favorecer o desenvolvimento e utilização do seu potencial mental, de sua capacidade de pensar, de criar, relegando-se a segundo plano sua força física, o seu trabalho repetitivo e simplesmente braçal.

Segundo Maslow (1998, p.367):

“O estado natural das pessoas é de questionamento, de insatisfação. Ainda que momentaneamente possam ficar satisfeitas, as pessoas tendem a retornar ao estado natural de questionamento e insatisfação. Todavia, se uma pessoa convive com um grupo que tem suas necessidades básicas atendidas, essa pessoa desfrutará do estado de satisfação mais freqüentemente, e aquele grupo de pessoas estará num estado de saúde mental ou de moral elevado. Deste modo, o moral deste grupo somente pode ser avaliado pelo nível de satisfação do grupo e não de uma pessoa isoladamente”.

Percebe-se então que, para uma equipe ter um moral elevado, deve buscar o atendimento de suas necessidades básicas e não apenas de uma ou outra necessidade de forma isolada. Verifica-se que motivação não se consegue mediante programas ou campanhas circunstanciais, mas na constância das verdades rotineiras e institucionais.

### **2.3 – Limitações de uma equipe**

As limitações, como já mencionado, retratam a inconsistência do grupo ou, por vezes, a não existência da plena consciência de equipe. Pode-se dizer que as limitações principais são o encorajamento à “Ociosidade Social” (Mosley, 1998,

p.409), que, simplificando, é a conhecida “carona”. Pegar carona significa acreditar que a contribuição a ser oferecida à equipe é insignificante e que a recompensa virá de qualquer forma. É uma questão controversa e seria preciso um mergulho na psicanálise para desvendar este desvio padrão.

Outra limitação é a “Dispersão da Responsabilidade” (Mosley, 1998, p.409), que só ocorre quando a equipe não está coesa quanto ao propósito sobre o qual concentra suas energias. Significa que as regras não foram tornadas claras e nem assimiladas ou, então, que o negligenciamento às tarefas rotineiras e indesejáveis ocorrem porque foram menosprezadas e isoladas no processo para que ninguém, e nem mesmo o todo, as absorvessem como compromisso tácito.

Se existem limitações, há também variáveis que afetam e podem ser trabalhadas para se alcançar a eficácia da equipe. A primeira delas é o tamanho do grupo. Se o grupo é muito grande, corre-se o risco da dispersão absoluta. Se muito pequeno, pode comprometer a produtividade; enfim, depende muito do objetivo a que se propõe. O importante é delimitar, para o objetivo qual tamanho será mais produtivo. Se for “força-tarefa”, talvez o ideal esteja entre cinco a sete membros. Se para pesquisa, entre 11 a 14 membros; enfim, variará na intensidade das necessidades e das decisões a serem formatadas.

A segunda variável é a composição e definição dos papéis dos membros. Quando o projeto a ser empreendido for relativamente simples e exigir o máximo de cooperação, equipes homogêneas — com semelhança de idade, educação, valores, tipos de personalidade, etc. — têm maior probabilidade de terem a mesma visão das coisas e portanto, estarem mais aptas ao sucesso. Contudo, se o projeto é complexo, a equipe heterogênea sobressairia-se melhor, pois seriam gerados ideais diferentes, aumentando a probabilidade de criatividade por excelência.

A terceira e última variável aqui elencada é a coesão grupal, ou seja, o sentimento de simpatia mútua, de equipe, de conjunto. A coesão que só pode ser afetada pelo tamanho do grupo e pela fragilidade ou freqüência da comunicação que circula.

#### **2.4 – Liderança: como desenvolvê-la?**

Para o pleno êxito do trabalho em equipe, a liderança é irrefutavelmente a “mola mestra” do sucesso. O exercício da liderança congruente propiciará uma prática participativa, quase altruística, em que cada membro, por sentir-se

“pertencente”, não medirá esforços e arrancará de suas profundas entranhas o máximo daquilo que de melhor pode oferecer.

Como se observa, quase em uníssono, as relações interpessoais impregnam também as relações afetadas pelo trabalho em equipe. O que quer que se faça, serão pessoas, gente, seres humanos que estarão diretamente envolvidos e responsáveis por qualquer sucesso ou insucesso que venha a ser o desfecho de qualquer procedimento empresarial.

A argumentação inicial relativa a gerenciamento de relações interpessoais centra-se em um tripé de essencial importância: motivação, trabalho em equipe e liderança. Contudo, a liderança é o elo condutor de todas as outras. Sintetiza-se na liderança toda possibilidade de êxito que venha a ser pleiteado. Para Dugas (1990, p.92), “a característica mais importante a ser desenvolvida no profissional, além do respeito mútuo, é a empatia”.

Considerada como a capacidade de reconhecer e entender os sentimentos da outra pessoa em determinada situação, ela contribui para a criação de um clima interpessoal de confiança, elemento básico no relacionamento ao público e desenvolvido lentamente e à medida que uma pessoa conhece a outra. Arndt & Huckabay (1983, p.65) enfatizam o desenvolvimento da confiança - e, conseqüentemente, da segurança - como a base de um processo contínuo de elaboração das relações interpessoais. Mas ainda como uma condição necessária para que esses relacionamentos interdependentes tenham efetividade, já que confiança e segurança não podem ser impostas, mas sim construídas.

Além disso, um fator preponderante é a comunicação interpessoal, pois um líder de sucesso deve dominá-la, visto que a mesma é um método comunicativo que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas; o importante na comunicação interpessoal é o cuidado e a preocupação dos interlocutores na transmissão dos dados ou das informações em questão para que se obtenha o sucesso no processo desejado.

A comunicação interpessoal, segundo Kunsch (2003, p. 81), “é a forma mais extensa e básica da comunicação humana, somando outra pessoa à situação comunicativa, definição introdutória da dupla relação”. Esse nível de análise do processo comunicacional considera de que forma os indivíduos se afetam mutuamente, seja por meio de regulação ou controle de atitudes e comportamentos.

A contribuição de Kobayashi & Leite (2002, p.48) está na referência à potencialidade da comunicação organizacional, se adequadamente praticada no ambiente de trabalho, na construção e na manutenção de relacionamentos interpessoais menos conflitantes entre os profissionais e o público.

Já para Rogers (1986, p.137):

“O valor do bom relacionamento é vislumbrado como de interesse central, ao evidenciar a idéia de que a principal barreira à comunicação interpessoal é a tendência humana natural de julgar, avaliar, aprovar ou desaprovar outra pessoa/outro grupo”.

Frente a essas idéias, contempla-se “a importância do nível interpessoal da comunicação organizacional no contexto formal e informal de um sistema comunicacional” (Torquato apud Kunsch, 2003, p.93). À equipe que trabalha nas empresas impescinde considerar esse nível, pois é através dessa consciência organizacional que poderá trabalhar a eficiência de seu relacionamento com o público.

É da vontade, da determinação e do empenho do líder que nasce o “embrião” fundamental da motivação e do trabalho em equipe, numa constante e serena maturação das relações interpessoais.

## CAPÍTULO 3

### 3. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SUAS COMPETÊNCIAS

A reflexão desenvolvida refuta quaisquer verdades que não a que o ser humano, esta sublime criação, é a essência de qualquer “negócio”. A motivação se realiza através de “gente” para “gente”; trabalhar em equipe é ajuntar ainda mais “gente”. Os conflitos, as diversidades, as dificuldades, os empecilhos, as vantagens e desvantagens, o sucesso e o insucesso, as incertezas e incompletudes, e todas as incontáveis variáveis compõem um exuberante mosaico humano de relações interpessoais. Um verdadeiro e grandioso labirinto onde o êxito não é encontrar a saída final, que inexistente, mas a sua constante busca. É a magia da superação constante de surpresas. Cada passagem é um objetivo concretizado e para cada objetivo ou meta alcançada um novo caminho se desenha e, assim, mais ousadia se prontifica a encorajar as próximas trilhas.

Inicialmente, é necessário considerar o entendimento de Moscovici (2002, p.34) sobre competência interpessoal. Segundo a autora, competência interpessoal é “a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Assim, considerando que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação, pode-se afirmar que relacionamento interpessoal é a capacidade de buscar convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho e de saber relacionar-se com clientes e fornecedores, possibilitando um trabalho através do qual a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de dar o melhor de si. Para todas as pessoas, manter relacionamentos interpessoais saudáveis colabora para um adequado desenvolvimento no ambiente de trabalho tanto individual como em grupo. É por isso que, quando se compreende esse processo de interação, os relacionamentos melhoram bastante.

É preciso dizer que as relações interpessoais se processam em vários e diferentes canais, muitas vezes em sentido divergente. Contudo, quando nessas relações há solicitude, apreço, confiança e respeito, o clima favorável à ação se intensifica. Quando ainda inclui uma sensível, cuidadosa e empática capacidade de ouvir, então aí existe uma verdade, um clima de liberdade que propicia o progresso e a eficiência da ação.

Em razão dessa afetividade as interações se propagam e impõem uma predisposição permanente para o diálogo da verdade.

Para Freud citado por Garcia (1988, p.86),

“O processo de interação se apresenta como movimentos de introjeção e projeção. Introjeção é a interiorização da imagem dos “pais” (ou no caso do líder) e esta imagem passa a constituir-se parte da personalidade. São valores arraigados em cada um. Projeção significa que o ser humano lança, nos outros, as características indesejáveis que é incapaz de perceber em si mesmo”.

Portanto, se a imagem que temos de nós mesmos é, em grande parte, dada pelos outros, a imagem que temos dos outros depende, também, da imagem que temos de nosso eu. Resultam então conflitos gerenciais devido à incapacidade de enxergar, cada um, dentro de si mesmo, que a compreensão das diferenças entre seres humanos é na verdade a compreensão da sua humanidade mais profunda.

As imagens formatadas levam, em sua grande e absoluta maioria, a fazer com que se enxerguem apenas os extremos: o que é simpático e aceitável e o que é antipático e recusável — como uma profecia auto-realizadora. Assim, haverá um *feedback* de imagens sendo construídas, reforçadas, transformadas e rejeitadas. Há aí uma disfunção interpessoal: reforçam-se qualidades visíveis e aceitas; rejeita-se com veemência o que é entendido como negativo, talvez por tratar-se de imagens próprias que não se deseja ver refletidas nos outros.

Uma outra situação ainda ocorre: não ver o que está entre os extremos. São figuras indistintas e imprecisas, que não recebem de volta a própria imagem, pois se localizam na fala comum.

Vê-se que, normalmente, há uma tendência para que ocorra um desvio violento de uma apreciação objetiva, incapaz de imparcialidade, e que frustra o desenvolvimento dos pares. Este é um olhar para dentro das relações.

Em verdade, estas relações se processam pelo olhar lançado à realidade organizacional ao entorno, que permanece ali, à espreita, pronta para ser transformada, desde que se saiba ler nas “entrelinhas” dos seres que nela sobrevivem. Toda vez que um olhar é lançado é feita uma leitura de algo e é feita por uma cortina de valores. Obviamente, pessoas diferentes fazem leituras diferentes e leituras diferentes provocam verdades diferentes. E verdades diferentes precisam

ser partilhadas na gestão de qualquer negócio, sem, contudo comprometê-lo ou inviabilizá-lo. É preciso então, um aprendizado para lidar com a natureza humana, com as fraquezas humanas, com a maturidade das pessoas, com a infelicidade dos seres e com todos os conflitos inerentes.

Um primeiro aprendizado é o exercício da escuta. Escutar faz enorme diferença, pois a fala e a comunicação na organização são emanadas de gente. E gente é a somatória de habilidades e emoções dos seres. Não se interessar pelas emoções ou pelas necessidades emocionais dos outros significa jamais ser possível antever as crises. Ouvir bem é utilizar a percepção, que corresponde a ter conhecimento de determinadas e importantes situações.

Não se motiva com eficácia quando não se aprendeu ainda a escutar. Uma equipe que não escuta a si mesma e à sua sinergia não produz significado organizacional de excelência. E a melhor estratégia para liderar com sucesso é escutar com eficiência.

Para Carl Rogers, citado por Garcia,

“O adequado é aplicar a técnica da audição ativa, pois segundo ele, “a maior barreira para a comunicação interpessoal é a nossa tendência natural de julgar, avaliar, aprovar ou desaprovar aquilo que não ouvimos”. Para combater esse comportamento, ele propõe o respeito incondicional e positivo à mensagem— que o ouvinte entre numa conversa procurando o melhor do outro, sem deixar que preconceitos interfiram.”(1988, p.88)

Um segundo aprendizado é obter a eficácia da comunicação, que é a transferência do significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informações. Essa comunicação se processa em vários e diferentes canais numa organização, cada qual com sua importância e cada qual à sua maneira.

Existem barreiras interpessoais que precisam ser quebradas para o alcance da eficácia na comunicação organizacional. Percepções diferentes, estereótipos, percepção seletiva, *status* do comunicador, entre outras, são as principais.

Percepções diferentes dizem respeito à multiplicidade de pontos de referência que gerentes e subordinados têm e que criam um grande obstáculo na maneira de perceber o comportamento das duas partes.

Segundo Garcia (1998, p.87), “estereotipar é a tendência perceptiva de estruturar o mundo em um padrão previsível”.

“Percepção seletiva é a maneira pela qual nosso quadro de referência limita a maneira de ver (perceber) os eventos, as pessoas, os objetos e as situações, e assim gera a incompreensão do todo, de forma sistêmica”. Garcia, (1988, p.88)

“Status do comunicador descreve a tendência a julgar, avaliar e pesar a mensagem em termos das características das pessoas que enviam a comunicação, especialmente no que tange à sua credibilidade”. Garcia (1988, p.88)

Como motivar se a comunicação for estereotipada ou carregada de preciosismo intelectual, distante do objetivo traçado? A motivação é movida pela comunicação eficaz, que provoca o engajamento sincero. Equipes que não se comunicam não obtêm resultados de sucesso, ao contrário, promovem desencontros incomensuráveis. Líderes que não se comunicam só exercitam o poder e aí impera o “mandonismo”. A verdade institucional não pode então ser tornada própria, pertencente a cada um, pois o líder não a comunicou. Tanto maior será o caos quanto mais efetiva será a relação que se estabeleça entre a proposta deficiente de comunicação e a obsolescência das estruturas organizacionais de relações interpessoais existentes.

Um terceiro aprendizado diz respeito à sintonia e empatia a serem compreendidas para a consecução das metas. Significa adotar a perspectiva do outro, enxergar pela ótica do outro, colocar-se no lugar do outro para avaliar antes de decidir ou julgar.

Sintonia é comunicar nos gestos, nos fatos cotidianos, no olhar trocado, no pleno entendimento da mensagem oferecida. É uma conversa sinestésica, em que cada gesto encontra ressonância no parceiro e algo transformador se constrói. Eis aí o princípio básico da motivação e porque não dizer também da sinergia das equipes. E qualquer liderança que não guardar coerência a este princípio estará fadada ao insucesso e insolvência, por absoluta falta de reciprocidade às verdades institucionais elaboradas.

Empaticamente, quanto mais o grupo estiver criticando, pensando, dividindo angústias e experiências, mais depressa virá a independência a autonomia. Silenciosamente e de costas para as pessoas que fazem o mesmo que

qualquer outra, não se consegue ver onde se erra, não se tem dimensão do acerto, não se caminha para nada.

Conforme Garcia (1998, p. 88):

“Os acertos e erros são aprendizagens vitais, porém difíceis e árduas”. É um longo processo de construção em que caberia até mesmo um retorno a Piaget, quando afirma que “para aprender Matemática, Química ou Gramática, é necessário realizar experimentos e analisar textos, para aprender a viver em grupo é necessário ter experiências de vida em comum”, ou seja, o que se propõe são constantes desequilibrações que conduzem a novas reequilibrações, acomodações e desequilibrações, e, sucessivamente, o círculo se desenvolve”.

Ou, como afirma ainda Haim Ginott apud Adriana Garcia (1998, p.88), “ninguém pode ensinar honestidade em palestras, lealdade com histórias, coragem por analogia ou maturidade pelo correio, conseqüentemente, ninguém também aprende de tal forma”.

Aprender relações interpessoais significa uma ampla disponibilidade para entender intensamente cada ser humano, desprovido de vaidades, estrelismos e arrogância, ao contrário, há que se privilegiar a humildade para aprender a ler os gestos, as emoções, os sorrisos e as lágrimas, pois isso é o ser humano, isso é cada um de nós. “Eu sou do tamanho do que vejo e não do tamanho de minha altura”, assim Fernando Pessoa (1902-1917) já enriquecia a dimensão humana nas relações.

As relações interpessoais permeiam e impregnam os procedimentos empresariais da motivação e do trabalho em equipe, capitaneados pela necessária liderança gestora do negócio e movem-se, ambas simultaneamente, interligadas e interdependentes, para o pleno desenvolvimento das múltiplas potencialidades do homem, num contínuo aprendizado e aprimoramento.

Rogers (1998, p.102) descreve de modo claro que “toda relação interpessoal pode ser facilitadora de crescimento, desde que apresente certas características: empatia, consideração e autenticidade, e que elas sejam comunicadas ao outro”. Afirma que as mudanças ocorrem não só na pessoa que se pretende ajudar, mas também na que propõe ajuda. Uma abordagem centrada na

pessoa do funcionário, no empresário – enfim, no outro com quem se relacione, só será efetiva se um acreditar que o outro merece consideração positiva e confiança – se ele percebe que o outro comunica-se com ele, pela fala ou pelo corpo, pelo que ouve ou ver, independentemente de suas condições existenciais, intelectuais, sociais e psicológicas.

Rogers, citado por Garcia (1988, p.86), atribui à autenticidade do facilitador um peso muito significativo, entre as condições que ajudam no crescimento. “O que é autenticidade? É a integração entre o pensar, o sentir e o agir, quando o facilitador se permite ser ele mesmo, sem máscaras ou fachadas”.

Mas a empatia, o colocar-se no lugar do outro, é também recurso fundamental para levar ao crescimento. Ser capaz de tomar o lugar de referência do outro sem no entanto esquecer que é do outro, é condição imprescindível a uma relação interpessoal promotora de crescimento. Por outro lado, o esforço para a autenticidade e a empatia não será concretizado se eu não tiver consideração pelo outro, se eu não o prezar como pessoa. Essas três condições rogerianas, a autenticidade, a empatia e a consideração tem como instrumento o olhar, a escuta e a fala.

Portanto, as empresas devem estar preparadas para desenvolver em seus colaboradores a capacidade da boa comunicação interpessoal. Isto se torna imprescindível ao bom andamento da empresa, pois as pessoas exercem influência no clima organizacional e isto é suscetível e sensível às vibrações e às percepções dos indivíduos. Em gestão estratégica de grupo, a administração da comunicação é fator decisivo. Se esta é adotada de maneira inconsciente, torna-se um fracasso organizacional. Se por outro lado é adotada conscientemente, nas empresas, as pessoas que brilham podem ser chamadas de talentos e isso reflete no sucesso empresarial.

Gerenciar relações interpessoais é aprender a crescer em todas as dimensões, de forma que ambas sejam contempladas para o desenvolvimento integral dos “parceiros” internos do negócio.

Gerenciar o êxito é gerenciar o humano e nada, absolutamente nada ocorre no vazio, distante sequer do “cheiro de gente”, da capacidade criativa, da inteligência transformadora e com certeza, da “alma do negócio”.

## CAPÍTULO 4

### **4. A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC/AP**

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-AP é uma instituição privada, sem fins lucrativos. Foi criado em 1946 e no Amapá, em 14 de dezembro de 1974 e fica situado na Avenida Henrique Galúcio no bairro do Trem, em Macapá. E desde então leva educação profissional a milhares de brasileiros para o setor de comércio e bens e serviços, contribuindo para a valorização do trabalhador, por meio de sua qualificação profissional em quatorze áreas de atuação, entre elas: Artes e Design, Comércio, Imagem Pessoal, Idiomas, Saúde e outros.

Além dos cursos mensais oferecidos, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC-AP oferece serviços e programas que beneficiam a comunidade em geral e a classe empresarial, entre os quais: Banco de Empregos, Menor Aprendiz, Programa Educando para a Cidadania e etc.

Entre os principais objetivos organizacionais destacam-se os seguintes: prestar serviços com qualidade, segurança, tecnologia e humanização, visando desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho e conquista permanentemente, a satisfação plena dos clientes.

Verificou-se que o SENAC – AP é uma instituição voltada não só para a capacitação técnica profissional como também a integração social, através de cursos como o Programa *Educando para a Cidadania (PEC)* que vem transformando a vida de milhares de jovens brasileiros por meio da educação. Desde 2004, o programa oferece gratuitamente cursos profissionais a jovens em situação de risco social, de baixa renda e pouca escolaridade. Vale ressaltar que a maioria das instituições que capacitam pessoas para o mercado de trabalho, é particular, e suas mensalidades nem sempre são acessíveis. Assim, dificultam que o trabalhador – que não tem como pagar – se transforme em mão-de-obra capacitada e competitiva.

Apesar de o SENAC-AP ser uma instituição particular, tem ligações com o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego do Governo Federal, cujo objetivo principal é combater a pobreza, a exclusão social e melhorar as condições de acesso ao mercado de trabalho, sempre com ações voltadas para a juventude. Assim, contraindo um desafio de grande proporção que é transformar um indivíduo com o destino previamente traçado de forma negativa em um profissional altamente

qualificado, através do desempenho de cada grupo que fica responsável por esses jovens.

A pesquisa constatou que os pontos principais que formam o perfil desses capacitadores são:

- Mostrar interesse real pelo indivíduo;
- Fazer as pessoas sentirem que têm valor;
- Incentivar para o sucesso;
- Elogiar o que elas tem de bom;
- Escutar com atenção, procurando fazer com que elas falem sobre si mesmas, a fim de detectar o grau de suas limitações;
- Considerar os sentimentos e as opiniões de cada um;
- Ser cautelosos ao criticar;
- Ajudar cada um a desenvolver uma personalidade positiva.

Assim, além de propiciarem aos cursandos conhecimentos técnicos específicos para cada área, também repassam seus atributos de relações interpessoais que também são absorvidos pelos jovens.

E através do Programa Banco de Emprego, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-AP encaminha os alunos concluintes dos cursos oferecidos, desde 2000, para atenderem às empresas solicitantes, que buscam profissionais de qualidade para o seu quadro de pessoal.

#### **4.1 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS**

Os dados foram coletados através de questionários fechados e entrevistas com perguntas abertas e fechadas para o quadro de funcionários que atuam no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-AP. Em ambos os casos, as pesquisas foram feitas manualmente através de questionário em que cada funcionário assinalava de acordo com sua opinião. O resultado da pesquisa dos dados foi formatado em planilhas eletrônicas e diversos gráficos no programa Windows-Excel, as quais geraram informações determinantes para o resultado da pesquisa.

#### **PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS**

O gráfico abaixo apresenta o total e o percentual da pesquisa referente aplicada no SENAC-AP no período de desenvolvimento do trabalho de campo entre 20(vinte) funcionários daquela empresa, distribuídos entre mulheres e homens.

<b>SEXO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
MASCULINO	10	50%
FEMININO	10	50%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>IDADE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
16 a 20	3	10%
21 a 25	8	20%
MAIS DE 25	9	70%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>		
ENSINO MÉDIO	3	30%
NÍVEL SUPERIOR	9	50%
PÓS-GRADUAÇÃO	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO Nº 1 – Perfil dos Funcionários**

Conforme os funcionários pesquisados, concluiu-se que 70% estão com idade superior a 25 anos, deixando em evidência que a instituição possui um corpo relativamente jovem, isto em razão de uma nova dinâmica na ocupação desses profissionais e na busca dos jovens pelo conhecimento e pelo aprendizado contínuo, capacitando-os para a ocupação de cargos diversificados. Os funcionários que ocupam estes cargos estão na maioria entre a faixa etária jovem, conseqüência da reestruturação da instituição, em que a integração às inovações tornou-se fator de sobrevivência e permanência no trabalho. No grau de escolaridade observou-se uma situação em que 50% possuem o nível superior e 20% possuem pós-graduação e 30% possuem o ensino médio. A empresa está em operação desde 1998, os profissionais em sua totalidade trabalham na empresa há mais de 06 anos, o que configura que acompanharam a empresa desde o início. Dos 100% pesquisados 50% são mulheres e 50% são homens, demonstrando que as mulheres vêm conquistando o seu espaço na empresa.

## **A HABILIDADE INTERPESSOAL**

As habilidades interpessoais são tão importantes quanto as técnicas profissionais, por este motivo, o SENAC-AP investe em treinamentos para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Estes treinamentos são direcionados aos funcionários dos mais diversos setores e àqueles que desejam desenvolver estas habilidades.

### Qual a importância que você atribui à habilidade interpessoal no seu trabalho?

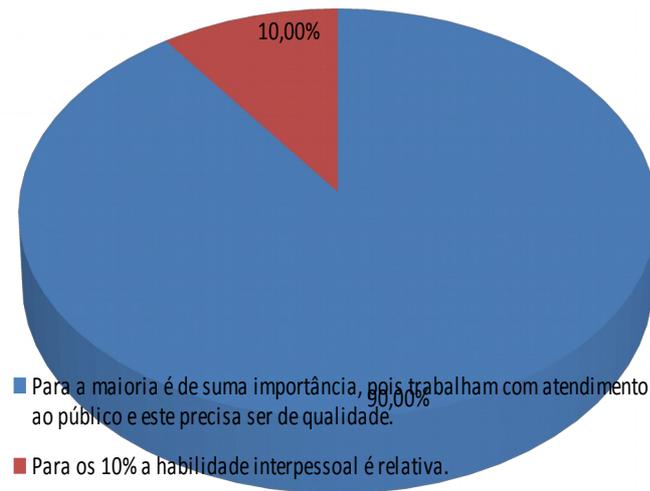


FIGURA Nº 01 - HABILIDADE INTERPESSOAL

Considerando a análise dos questionários, observou-se que 90% dos funcionários da empresa acreditam na importância das habilidades interpessoais, pois trabalham com atendimento ao público e esse atendimento precisa ser de qualidade. Os 10% restantes acreditam relativamente na importância das relações interpessoais, ou seja, podendo ou não interferir no desempenho profissional.

Ademais, é fundamental compreender que boas relações interpessoais refletem no atendimento com qualidade ao cliente, o qual não se resume a tratá-lo bem, com cortesia, mais do que isso, significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas .

Outro ponto importante que foi observado na instituição é como as relações interpessoais e o clima de grupo influencia reciprocamente tornando um ambiente agradável e estimulante. Cada atividade traz satisfações ou insatisfações tanto pessoais quanto grupais.

## O EQUILÍBRIO ENTRE A HABILIDADE INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE.

Toda relação necessita de equilíbrio e na relação habilidade interpessoal e trabalho em equipe não é diferente, pois se faz imprescindível. Uma equipe que possui o mesmo objetivo para uma determinada tarefa precisa constantemente se auto-avaliar para poder detectar se está havendo consenso em relação ao seu desempenho.

Você acredita que uma boa habilidade interpessoal pode contribuir para um bom trabalho em equipe?

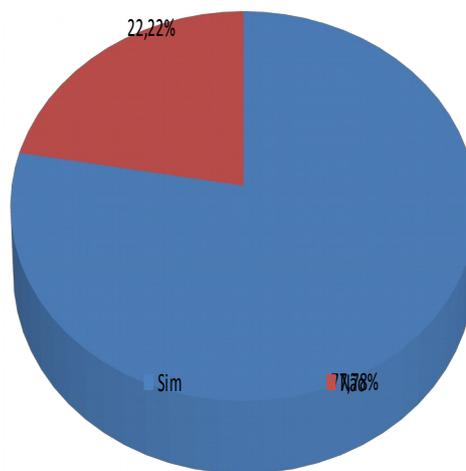


FIGURA Nº 02 – O EQUILÍBRIO ENTRE HABILIDADE INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE

Ante a postura dos que participaram da pesquisa, verificou-se que 95% posicionaram-se em favor da habilidade interpessoal como fator decisivo para a realização de um trabalho em equipe bem sucedido. E somente 5% acreditam que a habilidade técnica é o fator mais importante, pois, com o objetivo e metas claras sabe-se exatamente o que quer e onde quer chegar, o tempo e as tarefas que se tem de executar. Fica bem mais fácil se manter motivado, pois, apesar dos sacrifícios impostos pelas diferenças pessoais, o desejo de alcançar o mesmo objetivo tem que ser maior.

Assim, qualquer tarefa quer for bem desenvolvida trará resultados positivos e implicará também uma imagem positiva para a instituição.

## A RELAÇÃO NO TRABALHO

Atualmente o SENAC-AP busca indivíduos que apresentem no seu perfil profissional eficácia agilidade e empreendedorismo, pessoas dispostas a assumirem riscos para que, futuramente, sejam bem sucedidas. Portanto, a relação no trabalho é imprescindível, haja vista estarmos em um mundo mutável e competitivo, sendo fundamental para a instituição preparar seus colaboradores para os desafios da inovação e da concorrência.

### Como você costuma lidar com situações difíceis no trabalho?

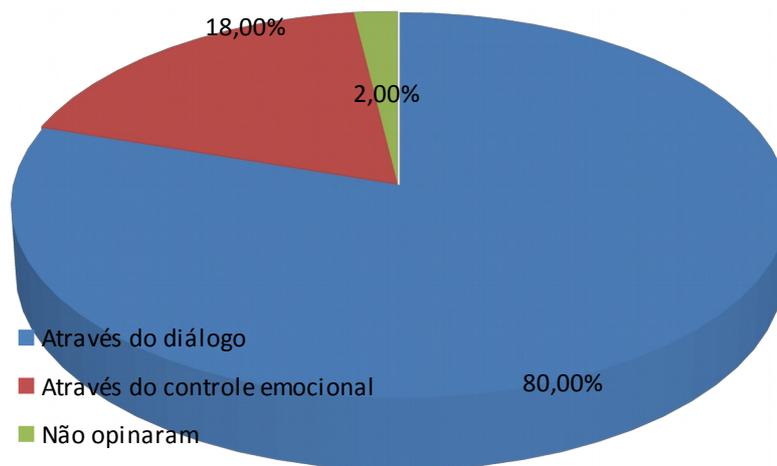


FIGURA Nº 03 – RELAÇÃO NO TRABALHO

Conforme o posicionamento dos entrevistados, verificou-se que no SENAC-AP, 80% dos funcionários responderam que é através do diálogo que costumam lidar com situações difíceis no trabalho. No entanto, 18% responderam que é necessário ter controle emocional para analisar cada situação. E os restantes, 2%, não se manifestaram.

Estes dados apontam que, para estabelecer um bom diálogo é preciso compreender para ser compreendido, principalmente quando se fala em relação interpessoal. Não há como pensar que compreender é se rebaixar ao outro, dizer “amém” ao que o outro pensa. Compreender é, sim, respeitar o que o outro pensa e ter consciência que aquilo é importante para ele; é estar disposto a ver as coisas com os olhos do outro e permitir, não resistir, o que o outro pensa interfira no nosso modo de ver as coisas a ponto de modificá-lo, caso o argumento seja realmente forte.

Controlar as emoções é a chave para o bem-estar emocional. Há sentimentos que desestabilizam emocionalmente as pessoas, como a raiva, ansiedade ou melancolia e que podem ser combatidos através do diálogo.

## O ESTADO DE MAU HUMOR

O estado de mau humor existe desde o início da humanidade, faz parte do processo de evolução dos seres humanos e é necessário para o desenvolvimento e o crescimento de quaisquer sistemas: familiar, social, político e organizacional. Conceitualmente, o estado de mau humor pode ser classificado como um estado de tensão que resulta de uma tensão interior vivida pelo sujeito, quando se depara com motivações inconciliáveis. Serve como fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

### Você controla o estado de mau humor em situações difíceis no trabalho?

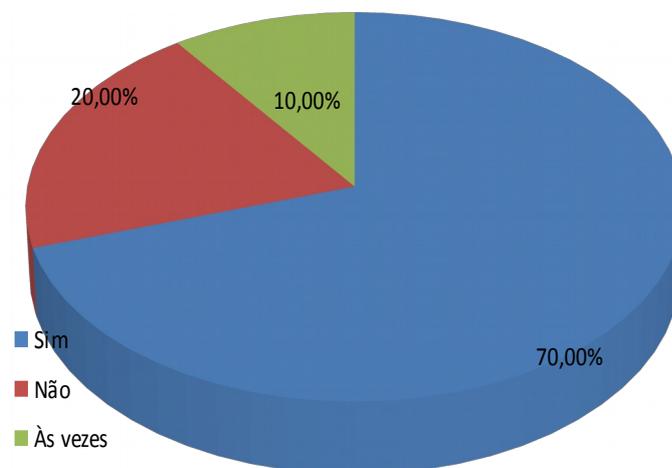


FIGURA Nº 04 – O ESTADO DE MAU HUMOR

De acordo com a análise, verificou-se que 70% dos profissionais do SENAC-AP afirmaram que conseguem controlar o mau humor, pois consideram que a harmonia e relação interpessoal é de grande importância para o trabalho em

equipe, enquanto que 20% não conseguem disfarçar o estado de mau humor e para os 10% afirmaram que as vezes deixam o estado de mau humor influenciar na relação interpessoal.

Os profissionais que responderam encontrar dificuldades em controlar o mau-humor destacam a falta de união da própria equipe como a maior dificuldade percebida. Isso ocorre, na maioria das vezes, devido à inexistência de motivação, de confiança entre os pares, ou até mesmo as diferenças pessoais de objetivos e valores, os quais colocam as pessoas do grupo em desacordo e levam à desestruturação da organização.

### A AUTO-ESTIMA

O desafio para instituições como o SENAC-AP é estudar meios de manter seus funcionários motivados e comprometidos a executar seus respectivos trabalhos, alavancando, assim, o sucesso e os lucros.

#### Você fortalece a confiança e a auto-estima das pessoas do seu trabalho?

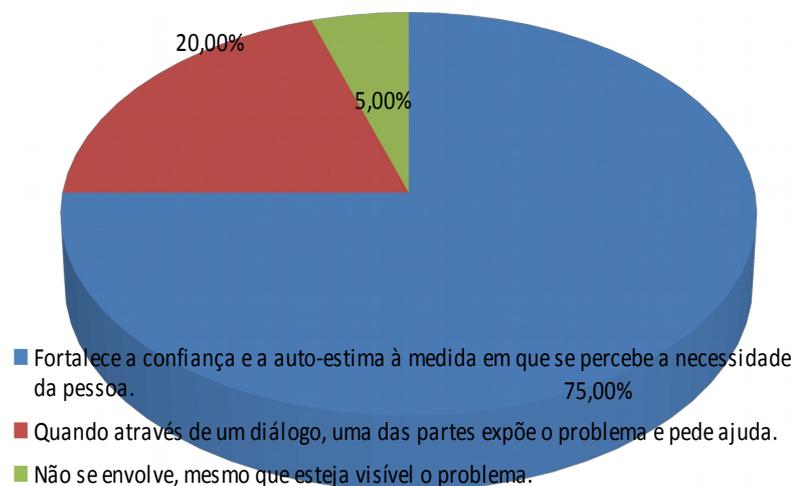


FIGURA Nº 05 – A AUTO-ESTIMA

Percebe-se que os entrevistados em seus argumentos deixam evidente a confiança e a auto-estima. Conforme a análise dos questionários respondidos, observou-se que 75% dos entrevistados são fortalecidos através da confiança e da

auto-estima, na medida em que percebem quando existe uma necessidade. Logo, os 20% afirmaram que através do diálogo é possível perceber o estado emocional de cada colega de trabalho e quando este colega pede ajuda. No entanto para os 5% acreditam que não devem se envolver nos problemas particulares de cada colega de trabalho.

### **A ESSÊNCIA DE UMA EQUIPE.**

Sabe-se que na formação de uma equipe são diversas as barreiras a serem transpassadas, pois os problemas nem sempre se mostram no primeiro momento. E possivelmente a equipe que iniciou uma tarefa não será a mesma que a terminará. Todavia, quando essa equipe consegue finalizar os estágios de divergências e, ainda na sua essência, focar o mesmo objetivo a que foi destinada, o sucesso é inevitável.

**Quando uma tarefa é iniciada por uma equipe, ela é finalizada pela mesma?**

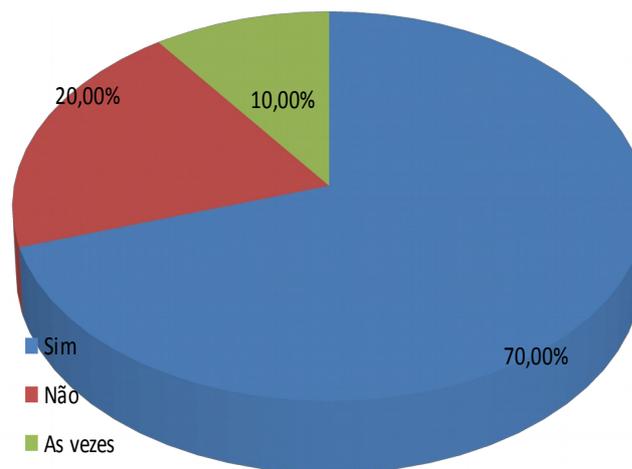


FIGURA Nº 06 – A ESSÊNCIA DE UMA EQUIPE

Verificou-se que, através das informações fornecidas, 70% responderam positivamente que a equipe a qual inicia uma determinada tarefa é a mesma no final do trabalho. Já os 20% dos entrevistados negaram que uma equipe não permanece com os mesmos componentes no término de cada atividade, pois, não conseguem dirimir suas adversidades, colocando assim, em iminente seu desempenho que por sua vez, refletirá em detrimento para a instituição. Os 10% restantes responderam que, somente às vezes é possível que uma equipe permaneça intacta na conclusão de um trabalho.

Contudo, ficou bem claro que a instituição SENAC-AP tem em sua maioria profissionais que se beneficiam das habilidades interpessoais na sua desenvoltura profissional.

### A CAPACITAÇÃO EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Com base nas entrevistas aplicadas, foi constatado que, apesar de a maior parte da iniciativa de investimento em Relações Interpessoais haver partido da instituição, os funcionários do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial possuem um certo grau de consciência da importância destas relações em seu ambiente de trabalho. Esta consciência manifesta-se claramente, como mostra o gráfico abaixo.

#### Sua empresa se preocupa com as relações interpessoais entre funcionários?

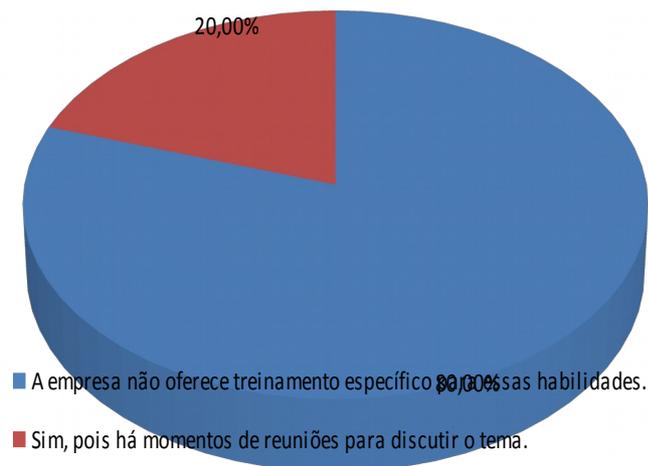


FIGURA Nº 07 – A CAPACITAÇÃO EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS

De acordo com o posicionamento dos entrevistados, verificou-se que na instituição pesquisada 20% dos funcionários responderam que a empresa não oferece treinamento específico para as relações interpessoais. No entanto, 80% dos funcionários afirmaram que há momentos de reuniões para se discutir e colocar em prática o tema abordado.

Percebe-se que nesta análise os entrevistados responderam que a empresa não oferece treinamento na área referida porque estes não conhecem o significado de relação interpessoal e sim relações humanas e atendimento ao

cliente, pois este curso é o mais realizado na instituição. Porém, conforme as observações feitas no SENAC-AP percebeu-se que ele procura investir em seus funcionários, capacitando-os através de cursos, palestras e oficinas, mas muitos não participam, alegando que falta tempo disponível ou não se interessam.

Todavia, durante as observações realizadas no SENAC-AP, verificou-se que mesmo com investimentos realizados com treinamentos específicos no seu quadro de profissionais, ainda assim foram observadas algumas carências envolvendo relações interpessoais em que a própria instituição orientou seus funcionários a não se pronunciarem a respeito do assunto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a apresentação deste trabalho constatou-se que as organizações, com o passar do tempo, perceberam a necessidade de desenvolver certo grau de

relacionamento entre seus funcionários. O trabalho desempenhado por esses profissionais era considerado fatigante e intratável. As organizações, com sua intransigência, visavam somente à produção em série e à lucratividade por meio, somente do desempenho técnico profissional. Mas com o avanço da tecnologia, a facilitação do acesso à informação, juntamente com outras novidades da época, trouxe a evolução dos conceitos. Assim, traçaram-se metas para desenvolver habilidades voltadas ao relacionamento interpessoal, através de treinamentos específicos que aliavam conhecimentos técnicos a interações grupais. Através de pesquisas realizadas, observou-se os pontos distintos para o sucesso do relacionamento interpessoal.

Verificou-se também que para se obter uma tarefa bem sucedida pelos grupos, estes precisam dominar as diferentes situações de trabalho através do equilíbrio entre interações, sentimentos positivos, uma boa comunicação e um forte espírito de equipe, pois, assim, se cria um ambiente agradável para o trabalho. Constataram-se as vantagens e desvantagens de um trabalho em equipe, em que as vantagens sobressaíram-se, pois quando as equipes interagem de forma harmoniosa e consistente em busca de um objetivo comum é inevitável a eficácia de qualquer trabalho. Ressalta-se também a importância da formação dos grupos e seus estágios que vão desde o primeiro encontro até o desempenho, esses estágios precisam ultrapassar várias etapas até serem concluídos com sucesso. Há também outros pontos muito importantes, como a motivação, as linhas grupais e o desenvolvimento da liderança, que desembocam para um bom desenvolvimento preparativo às relações interpessoais saudáveis.

As relações interpessoais gerenciadas com sucesso são os reflexos da superação de cada indivíduo dentro de um grupo em que o universo das diferenças dá lugar à compreensão mútua, à libertação dos sentimentos e à interação com confiança, pois aprender a lidar com a natureza humana é um desafio imponente, em que a motivação é a busca para a realização tanto profissional quanto pessoal.

Concluiu-se através da metodologia utilizada que os funcionários do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-AP utilizam o processo de relação interpessoal de maneira eficaz, pois reconhecem sua importância e são capacitados com práticas modernas dentro do curso de relações humanas, em que buscam sempre renovar suas ações e avaliar as práticas de cada funcionário.

O exposto acima sobre o SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC-AP foi uma declaração dada por um dos coordenadores de equipes no último dia de pesquisa, porém, constataram-se alguns pontos divergentes em relação as respostas analisadas e à realidade vivida na instituição. Os questionados foram, de uma certa forma, pressionados a responder às perguntas, na sua maioria, de maneira uniforme, pois, é inadmissível que qualquer funcionário cause algum tipo de constrangimento ao nome da instituição. Houve alguns entraves para o recolhimento do material pesquisado, pois o tempo para a entrega sempre excedia.

Durante o período de pesquisa na instituição houve uma reunião dos funcionários e superiores para debaterem a respeito do andamento de suas atividades, os pesquisadores não puderam participar da reunião. Após isso, a direção do SENAC-AP foi procurada para a conclusão das pesquisas e nunca se foi encontrada. Concluiu-se que apesar de a instituição ter aberto as portas para as pesquisas em algum momento sentiu-se certas restrições em relação a determinadas situações internas.

No entanto, observou-se que relação interpessoal naquela instituição é vista como um instrumento que conduz o colaborador à satisfação pessoal e profissional através de alguns fatores, como, a reciclagem dos colaboradores, oportunizado-os a novas práticas e técnicas modernas para facilitar as atividades que desenvolvem diariamente.

Observou-se também que a satisfação e o sucesso no trabalho são conseqüências do desempenho das tarefas e podem ser representados por estímulos externos, como elogio do gerente, reconhecimento do trabalho e oportunidades de promoção.

Espera-se que futuramente as instituições educacionais de ensino devam inserir na matriz curricular do aluno uma disciplina voltada para o relacionamento interpessoal, assim, os profissionais dos anos seguintes terão uma base sólida para enfrentar os desafios de qualquer profissão.

Espera-se que este trabalho sirva de instrumento útil àqueles estudantes e profissionais que procuram melhorar seu nível de conhecimento concernente à relação interpessoal, pois tem a finalidade de levar a entender melhor a si mesmo e por conseguinte os outros, visando aprimorar as suas técnicas de trabalho em

equipe juntamente com a valorização do ser humano, assim colocando em prática a incessante busca pela excelência da cooperação mútua.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARNDT, C.; HUCKABAY, L. M. D. **Administração em Enfermagem**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1997.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Tradução Adriana Rieche.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 45ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1995.

CHANG, Richard Y. **Sucesso através do Trabalho em Equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

COVEY, Stephen. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo. Best Seller 1997.

DUGAS, B. W. **Enfermagem prática**. 5ª ed. Rio de Janeiro, 1990.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GAHAGAN, Judy. **Comportamento Interpessoal e de Grupo**. Traduzido por Eduardo D'Almeida. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. Tradução de: Interpersonal and Group Behavior.

GARCIA, Adriana. **Cale a Boca e Ouça**. Exame, São Paulo, 676ª Ed. n.º 25, pp.84-88, Dez, 1998.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre. Artes Médicas.1995.

GONILIART & KELLY, Francis J. **Revista Transformando a Organização**. São Paulo, 1997.

IMAN, Instituto. **Inovação e Melhoramento na Administração**. São Paulo: Moderna, 1996.

KOBAYASHI, R. M.; LEITE, M. M. **Dificuldades no Estágio de Administração em Enfermagem sob a Ótica dos Alunos de Nível Técnico**. Nursing, Santa Catarina, n° 50. ano 5, pp.29-34, jul. 2002.

KUNSCH, Margarida Maria. **Relações Públicas e Modernidade – Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. Summus. Volume 56.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. New York. Harper& Row. 1998.

MAXIMIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU, **Introdução à Administração**, 4ª. Ed. Ver e Amp. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSLEY, Donald C., PIETRI, JR., Paul H. **Administração; Conceitos e Aplicações**. 4ª Ed. Trad. Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998, 614 p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 12ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento Interpessoal**. 13ª ed. RJ. Editora José Olympio, 2003.

PESSOA, Fernando. **Livro do Desassossego**. Companhia das Letras, 1902-1917.

RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

ROGERS, Carl. **Torna-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

\_\_\_\_\_. **A Perspectiva Centrada no Cliente**. São Paulo: Harbra, 1986.

SADIGURSKY, Dra. Dora. **Metodologia da Pesquisa: elementos básicos para a investigação científica**. Salvador, 2004. (Material Datilografado)

SENGE, PM . **A Quinta Disciplina. A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** 13ª ed. São Paulo: Best Seller,1990 .

SHINYASHIKI, R. **Os Donos do Futuro.** São Paulo: Editora Infinito, 2000.

TUCKMAN B. W. New York 1ª edição conducting educational research ed. Marcourt 1972.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

[www.personapersonaonline.com.br](http://www.personapersonaonline.com.br) (acesso em setembro/2008)

[www.marketingpessoal.com.br](http://www.marketingpessoal.com.br) (acesso em novembro/2008)