



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS - GRADUAÇÃO – NPGA
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA - CPA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS**

**ALBERTO ABREU VIEIRA
MARINA SCHMID IKISSIMA
ROSINALDO PONTES GOMES
RUI DE ASSIS JÚNIOR**

**A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DE
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

**Salvador
2004**

**ALBERTO ABREU VIEIRA
MARINA SCHMID IKISSIMA
ROSINALDO PONTES GOMES
RUI DE ASSIS JUNIOR**

**A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DE
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Serviços da Universidade Federal da Bahia como parte dos requisitos para obtenção do Grau de Especialista em Administração de Serviços.

Orientação: Prof. Dr. Robinson Tenório

Salvador

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS - GRADUAÇÃO – NPGA
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA - CPA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS**

**ALBERTO ABREU VIEIRA
MARINA SCHMID IKISSIMA
ROSINALDO PONTES GOMES
RUI DE ASSIS JUNIOR**

**A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DE
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção grau de Especialista em Administração de Serviços - Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Salvador, 20 de Agosto de 2004.

Robinson Tenório _____

Às

Nossas famílias, colegas e amigos pelo constante apoio, estímulo e ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

Nenhuma monografia é obra exclusiva de seus autores. Muito devemos a todas as pessoas que direta e/ou indiretamente participaram deste trabalho. Agradecemos aos professores do CPA-UFBA por suas idéias e sugestões bem como aos funcionários que tanto apoio nos deram.

"Reparta o seu conhecimento. É uma forma de alcançar a imortalidade".

Dalai Lama

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo refletir sobre a importância das relações interpessoais no ambiente das empresas prestadoras de serviços. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde se verificou o conceito, as fundamentações teóricas, os objetivos e o processo de trabalho nestas empresas. Os resultados apontaram como sendo sua finalidade a promoção de um ambiente de trabalho cooperativo, harmonioso; a manutenção da empregabilidade, aumentando a sua capacidade funcional; como seu objeto, as relações interpessoais; como seu instrumental, o conhecimento específico sobre o objeto, os instrumentos e as condutas direcionadas ao serviço; como seu produto, a prestação do serviço.

Além de uma capacitação específica em relações interpessoais, o profissional que deseja atuar nessa área do saber deve desenvolver algumas aptidões ou qualidades singulares. Destacando-se, entre essas: a maturidade e a capacidade de adaptação; a empatia e a sensibilidade; o amor pelos outros; a objetividade e o espírito crítico; a flexibilidade e a polivalência e principalmente, a criatividade entre outras.

Palavras-Chave: Relações Interpessoais, Habilidade e Empregabilidade.

ABSTRACT

This research has the objective of reflect on the importance of the interpersonal relations in the environment of the rendering companies of services. It comes to be a qualitative research that verified the concept, the theoretical recitals, the objectives and the process of work in these companies. The results pointed to purpose the promotion of an environment of cooperative, harmonious work; the maintenance of the employability, increasing its functional capacity; as its object, the interpersonal relations; as its instrument, the specific knowledge on the object, the instruments and behaviors directed to the service; as its product, the installment of the service.

Beyond a specific qualification in interpersonal relations, the professional that desires to act in this area must develop some aptitudes or singular qualities. Being distinguished, between these: the maturity and the capacity of adaptation; the empathies and sensitivity; the love for the others; the objectivity and the critical spirit; flexibility and the polyvalence and mainly, the creativity among others.

Keywords: Interpersonal relations, ability, and employability.

“A mente que se abre a uma nova idéia,
jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

SUMÁRIO

Introdução	11
Desenvolvimento	
Tratamento de dados	13
Perfil da População	13
Revisão da Literatura	
Inteligência Emocional	24
A motivação própria	24
Reconhecer as emoções dos outros	25
Gerir relacionamentos	25
Distanciamento nas Relações de Trabalho	26
O Líder do futuro	27
Organizações e a ruptura de valores	30
Os avanços tecnológicos	31
Conclusão	35
Referências	37
Anexos	38

INTRODUÇÃO

As organizações, hoje em dia, estão de olho nas características pessoais e não apenas 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 no trabalho, na família, no grupo de amigos, etc. Nesse sentido, a simpatia, saber se comunicar, o respeito humano, ganham novas dimensões na Gestão Organizacional nos tempos atuais.

As pessoas se destacam não apenas pelo seu profissionalismo, mas também pela sua capacidade de se relacionar e ajudar seus colegas de trabalho, obtendo consenso em uma equipe, pois não adianta apenas fazer bem as suas tarefas, é fundamental ter jogo de cintura e diplomacia, detalhes cada vez mais cruciais para sobreviver no mundo corporativo.

As organizações buscam pessoas com boa educação familiar, com capacidade de resolver problemas, onde a questão ética tem lugar de destaque, não apenas no discurso, mas especialmente em exemplos práticos do dia a dia, pois conduta pessoal é tão importante quanto desempenho profissional.

Para que se obtenha êxito na prestação de serviços é de fundamental importância que a organização estimule seus colaboradores a desenvolverem suas habilidades de relacionamento interpessoal, objetivando compreender e conviver melhor com os outros.

O ambiente onde ocorre a prestação do serviço tem que ser harmonioso e cooperativo, para isso, necessário se faz administrar as emoções; controlar os impulsos; aliviar a ansiedade; direcionando para objetivos substitutivos à raiva, à frustração e à mágoa, sem reprimi-las.

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

As habilidades interpessoais são tão importantes quanto às técnicas e profissionais, por isso as organizações investem em treinamentos para o desenvolvimento das mesmas. Estes

treinamentos são direcionados para profissionais das mais diversas áreas e todos aqueles que desejam desenvolver estas habilidades. O treinamento alia dinâmicas grupais e vivências pessoais a um conteúdo teórico e instrumental. Auxilia o participante a entender como funciona sua comunicação com o próximo, e como potencializar este canal. Busca refletir sobre o papel de cada um nos ambientes onde atuam e colabora para um aprimoramento pessoal e profissional. O conteúdo e os recursos vistos durante o curso servirão como ferramentas para serem usadas no ambiente de trabalho, em casa, na escola, ou em qualquer outro onde o participante atue.

TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram coletados através de questionários fechados e entrevistas com perguntas abertas e fechadas. Em ambos os casos, o tratamento foi feito manualmente, através de um processo de triangulação. O tratamento dos dados foi finalizado através de planilhas eletrônicas e diversos gráficos do programa Windows Excel, que geraram informações determinantes para o resultado da pesquisa.

PERFIL DA POPULAÇÃO

A população pesquisada compõe-se de 116 (cento e dezesseis) colaboradores e profissionais que participaram de todos os cursos ministrados sob o tema de Relações Interpessoais nos últimos seis meses na cidade de Salvador, bem como de 4 (quatro) empresas capacitadoras destes treinamentos – são elas: SEBRAE, SENAC, ACTO e DALE CARNEGIE, e 3 (três) empresas contratantes de cursos que abordaram o tema “Relações Interpessoais” – são elas: O BOTICÁRIO, CASA AMORIM e CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

A maioria dos entrevistados trata-se de mulheres casadas, com idade superior a 25 anos, sem filhos, com o terceiro grau completo, que buscaram o treinamento em Relações interpessoais por iniciativa das empresas em que trabalham, conforme tabela 1.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	TOTAL	%
SEXO:		
FEMININO	63	54%
MASCULINO	53	46%
TOTAL	116	100%
IDADE:		
16 A 20	5	4%
20 A 25	23	20%
MAIS DE 25	88	76%
TOTAL	116	100%
ESTADO CIVIL:		
SOLTEIRO	56	48%
CASADO	60	52%
TOTAL	116	100%
NÚMERO DE FILHOS:		
NENHUM	57	49%
1 A 2	52	45%
MAIS DE 2	7	6%
TOTAL	116	100%
GRAU DE INSTRUÇÃO:		
1º GRAU	4	3%
2º GRAU INC.	3	3%
2º GRAU COMP.	27	23%
3º GRAU INC.	12	10%
3º GRAU COMP.	52	45%
PÓS GRADUADO	18	16%
TOTAL	116	100%
INICIATIVA DA CAPACITAÇÃO		
PRÓPRIA	38	33%
DA EMPRESA	78	67%
TOTAL	116	100%

Tabela 1

Os gráficos de 1 a 17 referem-se ao resultado de cada questão do questionário aplicado aos colaboradores que receberam treinamento em Relações Interpessoais.

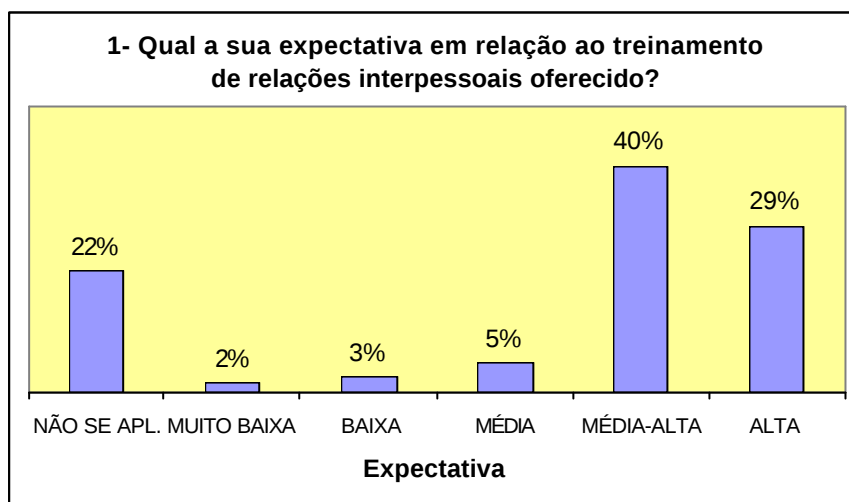


Gráfico 1.

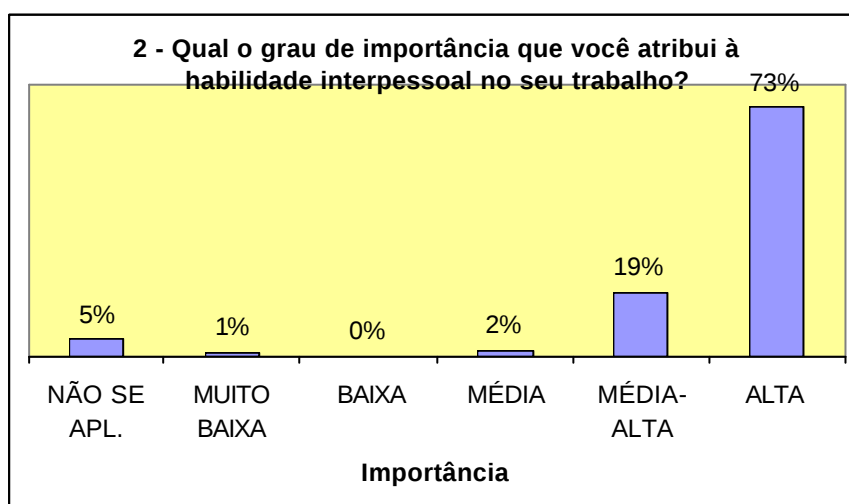


Gráfico 2.

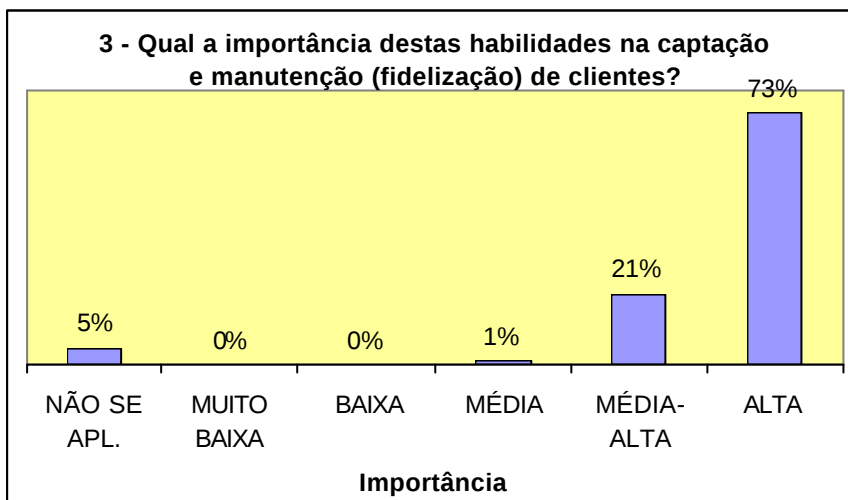


Gráfico 3.

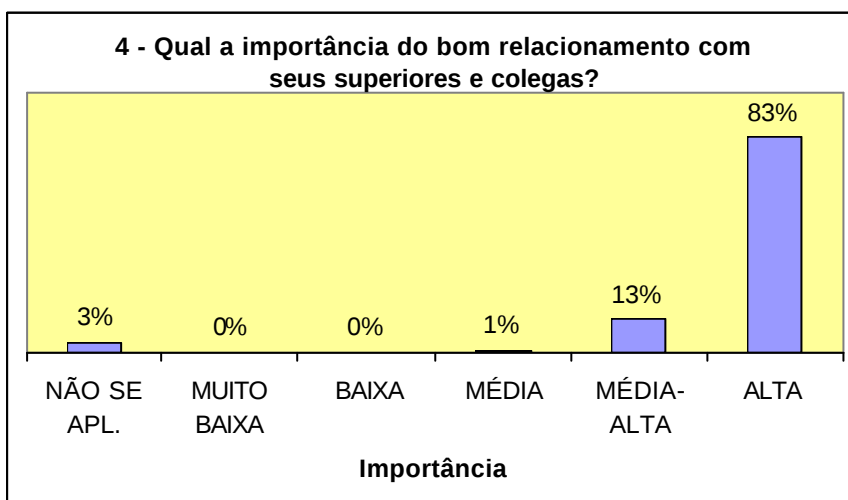


Gráfico 4.

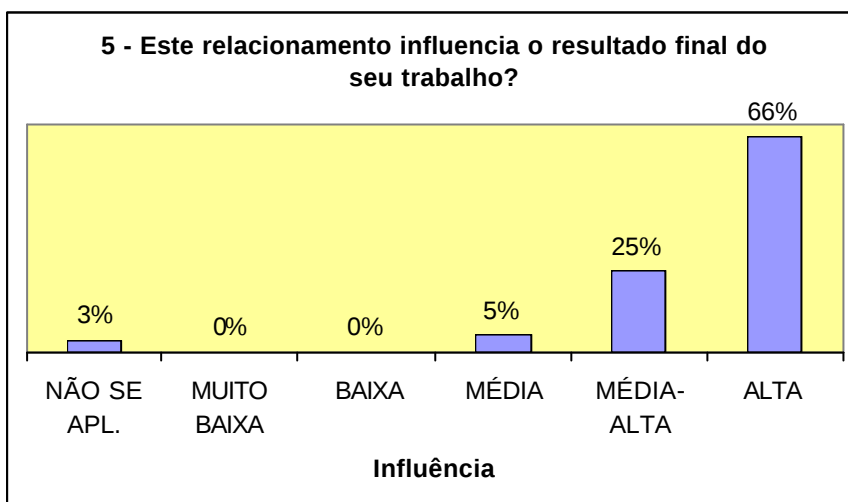


Gráfico 5.

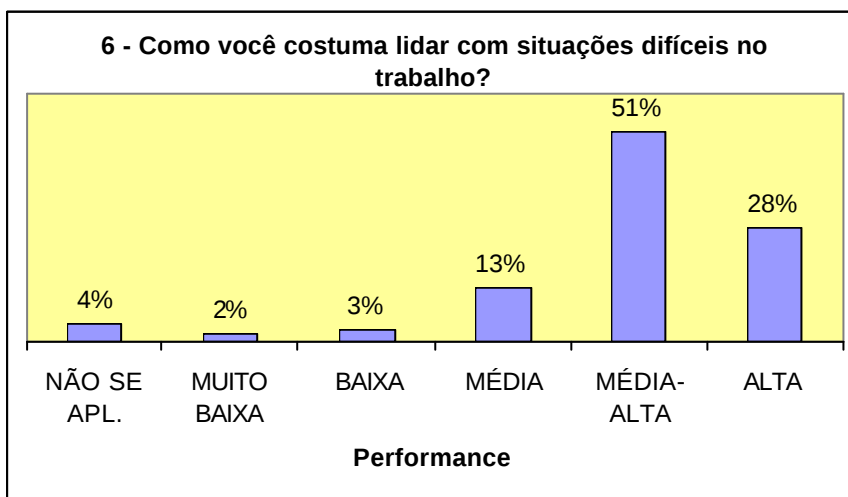


Gráfico 6.

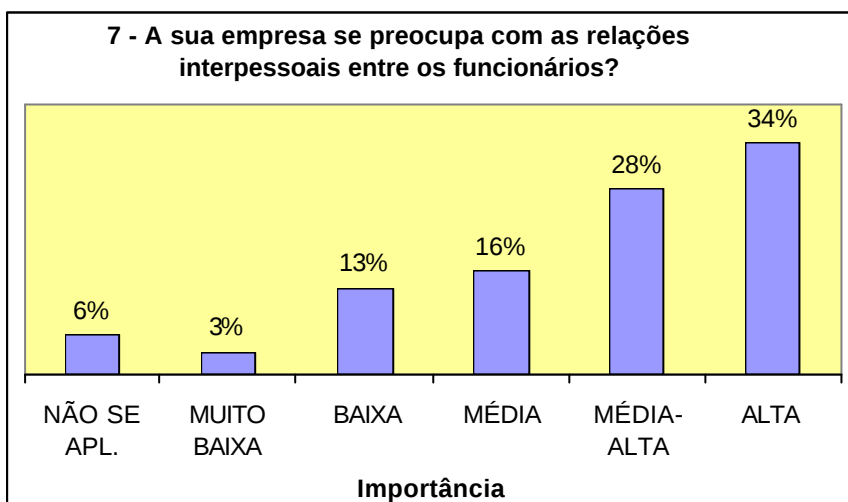


Gráfico 7.

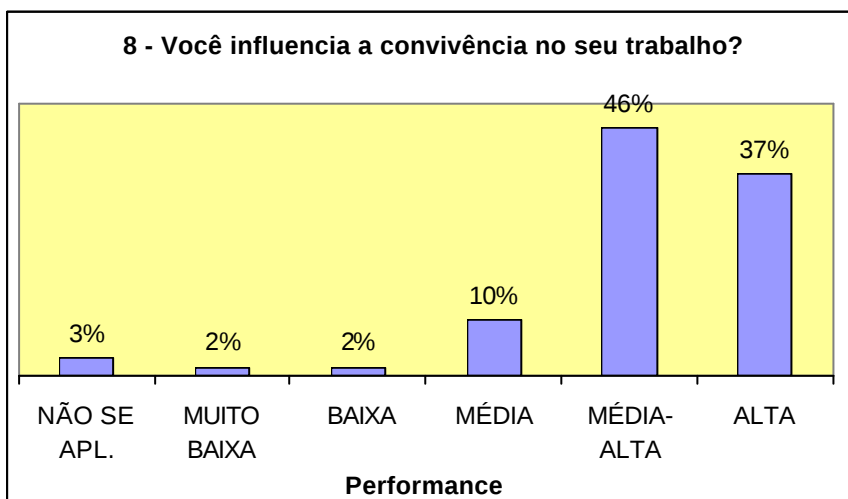


Gráfico 8.

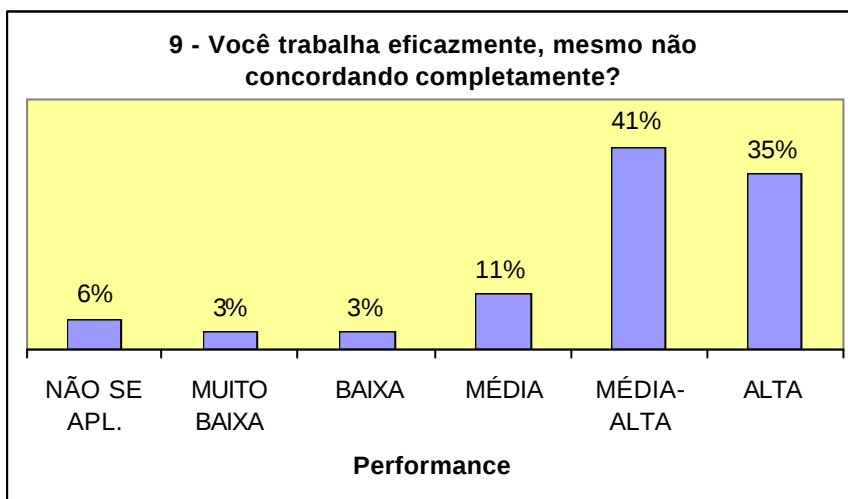


Gráfico 9.

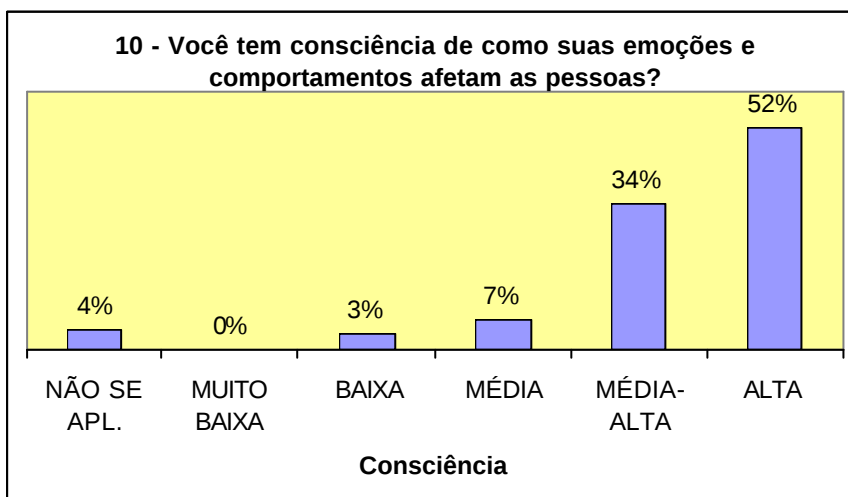


Gráfico 10.

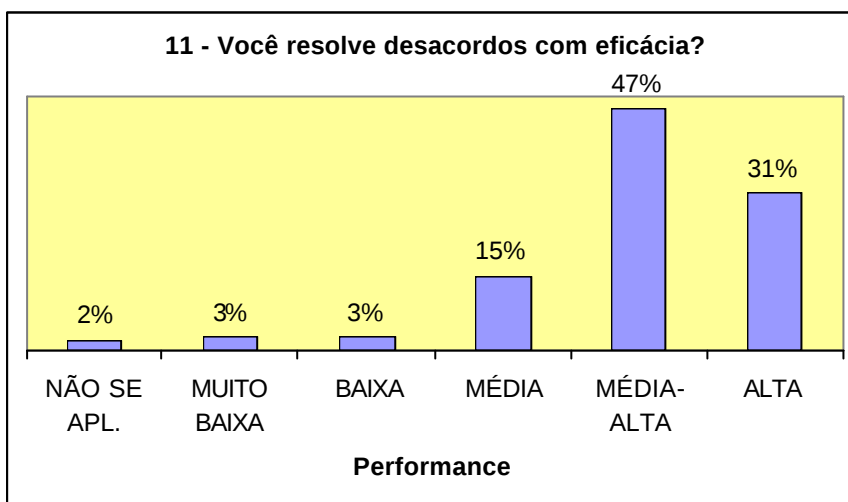


Gráfico 11.

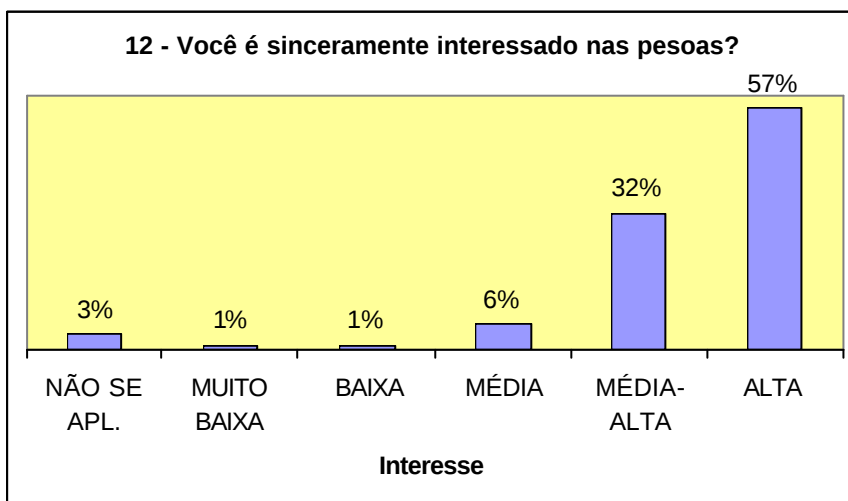


Gráfico 12.

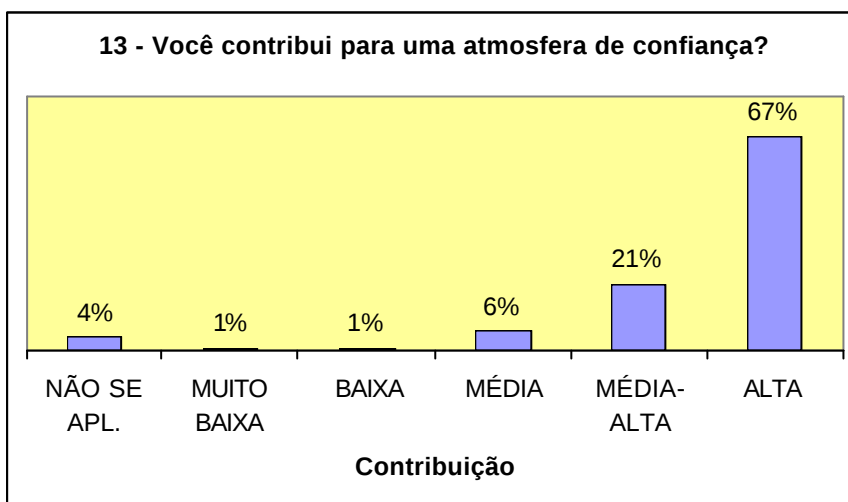


Gráfico 13.

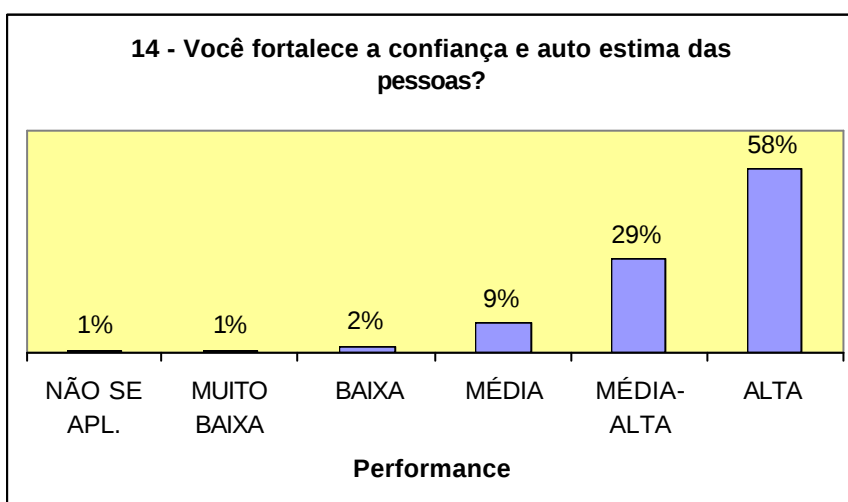


Gráfico 14.

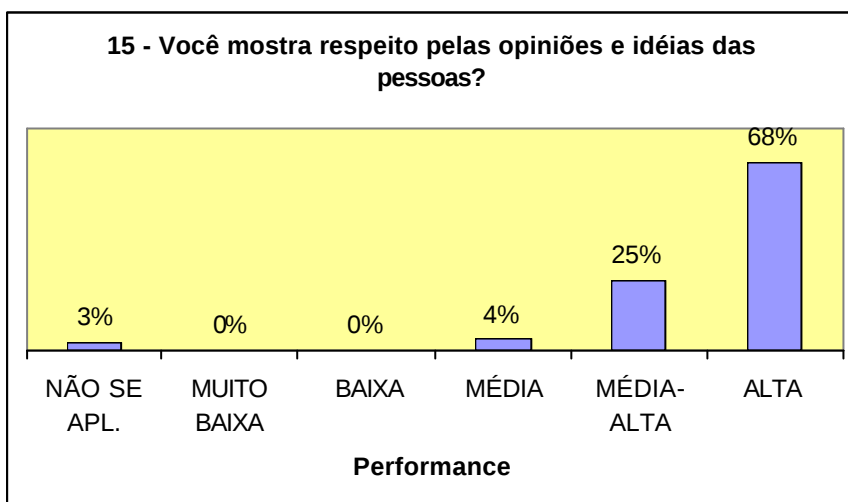


Gráfico 15.

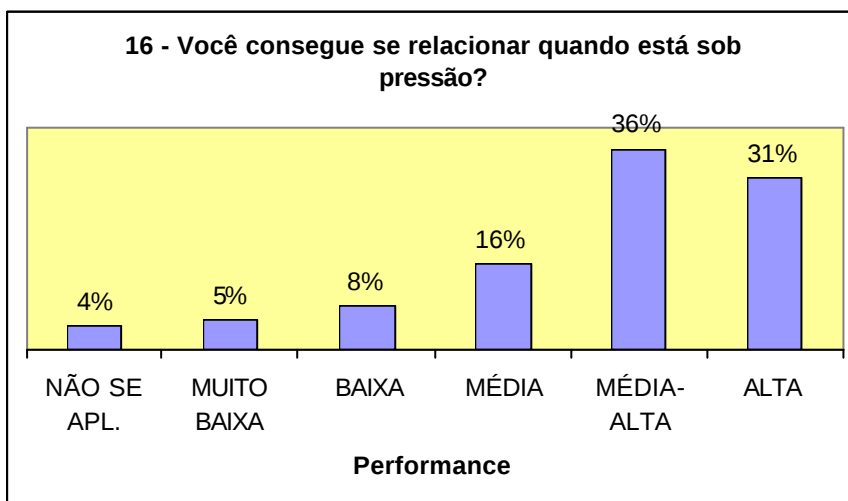


Gráfico 16.

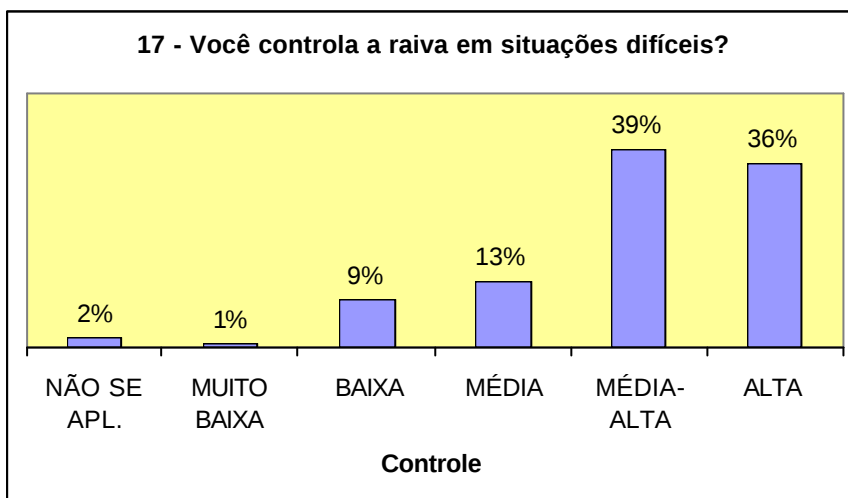


Gráfico 17.



Gráfico 18.

Com base nos questionários e entrevistas aplicadas, foi constatado que, apesar da maior parte da iniciativa de investimento em Relações Interpessoais haver partido das empresas contratantes (conforme gráfico 18), os colaboradores possuem um alto grau de consciência da importância destas relações em seu ambiente de trabalho. Esta consciência manifesta-se claramente nas questões de número 2, 10 e 15, como mostram os gráficos de mesmos números.

REVISÃO DA LITERATURA

Inteligência Emocional

Cada vez mais o sucesso depende de outros fatores além da inteligência e espírito de trabalho. As relações interpessoais, a capacidade de trabalho em grupo, a capacidade de ouvir e de se colocar na posição de outros, a capacidade de ouvir a nossa consciência tornaram-se fundamentais num mundo cada vez mais ligado por redes e em que cada vez mais o trabalho é tarefa de uma equipe. Para ter sucesso, 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 decorre. Os sentimentos desempenham um papel crucial nas nossas tomadas de decisões. Eles são uma espécie de sinais que nos alerta para o perigo potencial, mas também nos alerta para oportunidades de ouro. Segundo Goleman, "a chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos".

O objetivo é o equilíbrio e não a supressão dos sentimentos. Todos os sentimentos têm o seu valor e significado. Controlar as emoções é a chave para o bem estar emocional. Há sentimentos que desestabilizam emocionalmente as pessoas, como raiva, ansiedade ou melancolia e que podem ser combatidos, por exemplo, minando as suposições irrealistas que alimentam a raiva, ser céptico relativo às dúvidas que causam a ansiedade ou praticar exercício físico, jogos, etc ou engendrar um pequeno triunfo, que ajudam a eliminar a melancolia.

A motivação própria

É muito importante que as pessoas se sintam motivadas. Quanto mais motivadas e persistentes, maior capacidade e potencialidade terão para atingir os seus objetivos. O controle emocional - adiar a recompensa e dominar a impulsividade - está subjacente a qualquer realização. Uma

fonte de otimismo e persistência pode muito bem ser um comportamento inato, no entanto pode também ser adquirido pela experiência. Seja qual for a sua origem está-lhe subjacente à idéia de auto-estima, a convicção que se domina os acontecimentos da própria vida e se é capaz de vencer os desafios. O desenvolvimento de uma aptidão, ao tornar a pessoa mais apta e mais disposta a correr riscos e a procurar desafios, reforça o sentimento de auto-estima.

Reconhecer as emoções dos outros

A empatia, habilidade de reconhecer o que os outros sentem, desempenha um papel fundamental numa vasta gama de áreas da vida. Nasce da autoconsciência. Só sendo capazes de reconhecer as próprias emoções seremos capazes de reconhecer as dos outros.

Uma vez que 90% da comunicação é não verbal, devemos estar particularmente atentos a estas, pois é extremamente reveladora dos sentimentos do seu emissor. As pessoas empáticas são mais sensíveis a esses sinais que indicam aquilo de que os outros necessitam e tornam-se mais aptas para profissões que envolvam contato e negociações com outras pessoas, tais como a prestação de serviço, por exemplo.

Gerir relacionamentos

A arte de nos relacionarmos com os outros é também a aptidão de gerir as emoções dos outros, que está na base da popularidade, da liderança e da eficácia interpessoal. Gerir as emoções dos outros requer a maturação de duas habilidades emocionais: autocontrole e empatia.

Alem da inteligência emocional deve também existir e desenvolver-se a inteligência interpessoal. Segundo Howard Gardner, há quatro componentes da inteligência interpessoal: organizar grupos, negociar soluções, relacionamento pessoal e análise social.

Distanciamento nas Relações de Trabalho

Desde Taylor e Fayol, prevalece a divisão ou classificação de trabalhadores em dois grupos principais: os que pensam (gerência) e os que executam (operação). A literatura é vasta ao referir-se, principalmente, ao primeiro grupo, onde destacam-se as teorias de liderança e o perfil do líder. Segundo Fayol, as quatro funções do administrador são: planejamento, organização, direção e controle. Estas, ainda hoje, são básicas mas ainda existem outras que reforçam a necessidade de gestores do tipo "super homem" dos quais se esperam sempre as soluções ideais aos problemas e às situações que atingem o ambiente de trabalho.

Em relação ao perfil do líder, Maquiavel (1996, p. 105 e 106) afirma,

"é necessário que o príncipe saiba usar bem o animal e o homem. (...) Tendo o príncipe a necessidade de saber usar bem a natureza animal, deve escolher a raposa e o leão, pois o leão não sabe se defender das armadilhas e a raposa não sabe se defender da força bruta dos lobos. Portanto, é preciso ser raposa, para combater as armadilhas, e leão, para aterrorizar os lobos. Os que se limitam, simplesmente, ao leão não governam".

As práticas de dominação são, por vezes, mascaradas através de discursos e medidas ilusórias voltadas à participação e ao comprometimento dos funcionários da organização. Conforme Motta (1983) e Teixeira (1985), esta "nova organização do trabalho", na realidade é uma forma mais sofisticadas de controle (apud Bidone, 1996) onde o distanciamento entre gerência e operação cada vez mais é reforçado. Estas práticas mostram vestígios da teoria mecanicista, onde uma das conseqüências mais funestas, segundo Ziemer (1996, p.13), "encontra-se no alto nível de despersonalização nas relações interpessoais, a ponto de funcionários serem vistos e tratados como 'recursos humanos'".

Assim, apesar da "nova" abordagem estratégica de recursos humanos afirmar que as pessoas são o principal ativo da organização, elas ainda são tratadas como recursos. Peter Drucker afirma que a empresa é composta por três recursos principais o hardware (máquinas), o software (processos) e o peopleware (pessoas) e que, somente este último pode promover o seu próprio crescimento e desenvolvimento. Mas ainda assim são recursos, e pior, classificados em dois

grupos distintos: os super recursos e o sub recursos. Em termos de custos, Aktouf (1998) distingue os recursos fixos (líderes) e os variáveis (trabalhadores).

Este distanciamento promove a formação de estruturas do tipo plateau onde existem dois extremos muito difundidos: o "microgrupo" insignificante e a "torre de Babel". A torre de Babel exerce o seu fascínio e as pessoas buscam chegar em nível gerencial como uma forma de conquista profissional e pessoal. Conforme Freud (1996, p. 81),

“é impossível fugir à impressão de que as pessoas comumente empregam falsos padrões de avaliação - isto é, de que buscam poder, sucesso e riqueza para elas mesmas e os admiram nos outros, subestimando tudo aquilo que verdadeiramente tem valor na vida”.

Neste contexto, Aktouf (1997) acredita que o mundo de hoje está muito mais propício aos "anti-heróis" e à "desordem" tendo em vista as contradições.

O Líder do Futuro

A maior parte da literatura e práticas observadas nas organizações buscam novas competências para os líderes que são cada vez mais complexas e impossíveis de serem trabalhadas por um único indivíduo. Assim, busca-se líderes extraordinários, com uma visão clara do negócio, que sejam verdadeiros deuses em suas organizações (crença na imortalidade).

Conforme Aktouf (In Linstead et alli), a competência pode ser analisada a partir de dois enfoques: o técnico e o social. O que se observa através de estudos recentes, como por exemplo na pesquisa desenvolvida através da análise comparativa da realidade do Canadá e Algéria, é uma ênfase em aspectos subjetivos da competência caracterizada por distorções em termos de avaliação e sistema de promoção. *"A competência técnica, nesta situação, nunca foi mencionada. O que prevalece é um relacionamento baseado num discurso amplo e domínio oculto"* (p. 69). Conforme Maquiavel (1996, p. 108), "os homens, geralmente, julgam mais pelos olhos do que pelas mãos, pois todos sabem ver, poucos sabem sentir. Todos vêem a tua aparência, poucos sentem o que tu és".

Em outras palavras, prevalece a contradição caracterizada principalmente através:

- 1 - discursos não condizente com as práticas organizacionais;
- 2 - habilidades requeridas diferentes das esperadas;
- 3 - promoção e degradação das pessoas.

Todos estes aspectos formam o que o autor denomina de "jogo de carreira" onde busca-se a posição de destaque: liderança.

Contudo, esta posição de poder ocupada pelos líderes é uma fantasia de onipotência e ilusão de imortalidade (Aktouf in Pauchant, 1994). Esta situação ilusória foi criada já na época dos faraós, que eram considerados "deuses na terra".

O poder arquétipo - ser rei - é um poder inexplicável que é transferido ao administrador, o qual age como monarca (poder absoluto). Neste contexto, as organizações são consideradas verdadeiros suportes à fantasia mais que uma ferramenta de produção.

A "nova" gerência baseada na excelência, muito valorizada atualmente, caracteriza-se por aspectos tradicionais:

- 1 - heroização do gerente;
- 2 - despersonalização do empregado (alienação).

Nesta situação, o controle e verificação são essenciais para o domínio através do poder absoluto e perpetuação do status quo. Historicamente, os trabalhadores sempre foram exigidos a serem quietos e obedientes, enquanto os gestores sempre foram exigidos a tomarem a melhor decisão e serem os "donos da verdade". O que se observa é uma falta de espaço para os trabalhadores que é reforçada por um discurso defensivo (Laurin apud Pauchant, 1994, p.144).

Ainda assim, as organizações, cada vez mais, enfrentam o desafio de promoverem e adaptarem-se às constantes mudanças. Este novo contexto exige uma atitude mais participativa dos trabalhadores, condição esta contraditória às práticas de trabalho observadas. No fundo o que as

empresas buscam é uma "revolução sem mudança revolucionária" (Aktouf in Pauchant, 1994, p. 145). Isto reforça, ainda mais, a distância entre gerentes e empregados.

Todas as contradições observadas neste cenário podem ser sintetizadas através da busca concomitante de proteção ao status quo (poder) e construção de uma nova realidade (mudança). Como resultado, surge o crescimento da ansiedade, frustração, sofrimento e principalmente, um discurso duplo e ambíguo (doublespeak).

As soluções propostas por Aktouf (In Pauchant, 1994) referem-se a trabalhar a questão da liderança de uma forma mais consistente, onde os líderes devem:

1. descer do pedestal,
2. aceitar a sua mortalidade,
3. buscar o status através do desempenho.

Ao mesmo tempo, deve-se criar mecanismos que promovam a real participação dos funcionários, tendo em vista a necessidade de tomar as condições de trabalho mais significativas. Conforme Silvers (1994, p.155), "esta participação deve levar em conta, as regras, as competências e as ambições, bem como a crença comum de igualdade e liberdade ilusória tendo em vista a diferença fundamental que separa estas pessoas dos deuses, ou seja, sua finitude e mortalidade".

A partir dessa conscientização, os líderes transformam-se em meros mortais e como tal, possuem o direito a dúvidas e certezas (errar e acertar). O heroísmo do líder é substituído pela apropriação coletiva do conhecimento, desenvolvimento de novas habilidades e atitudes o que garante um aprendizado contínuo na organização. Esta apropriação de conceitos e práticas, segundo alguns autores como Fleury (1997), Morgan (1997), Hamel e Prahalad (1997), Aktouf (1998), é o grande diferencial competitivo perseguido pelas organizações, ou seja, aprender a aprender.

Neste contexto o líder adota uma postura mais humilde, flexível e consistente voltada aos resultados da organização e não, exclusivamente, aos pessoais.

Organizações e a Ruptura de Valores

Fleury (1995) discute a nova realidade organizacional como um processo contínuo de mudança e inovação, conceituando a aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Em seu discurso são apresentadas questões sobre as mudanças organizacionais decorrentes na sociedade geral (brasileira e internacional). A preocupação central, enfatizada por Fleury, está na conceituação da aprendizagem organizacional, baseando-se em Peter Senge, mais precisamente, nas cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Dentro do discurso de Fleury, pode-se observar a preocupação sobre o conhecimento operacional admitindo ser essencial para o funcionamento de qualquer organização, mas, cada vez mais ele estar associado ao conhecimento conceitual. Sendo “requisito fundamental para a dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis” (Fleury, 1995, p. 7).

Segundo Tapscott & Caston (1995, p. xxii) “a mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova maneira de ver alguma coisa. A mudança de paradigma é freqüentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos em ciência, tecnologia, arte, ou outras áreas de atuação. Tais mudanças tornam-se necessárias porque importantes mudanças de realidade requerem a realização de modificações em conceituação. (...) Atualmente o termo paradigma é constantemente utilizado para definir um modelo amplo, um framework, uma maneira de pensar, ou um esquema para compreensão da realidade.”

As mudanças de paradigmas¹ são difíceis de serem caracterizadas quando a fase da transição predomina determinada situação. Mas pode-se dizer que, a transição ocorre num todo, ou seja, ela é sinérgica. O ambiente organizacional, as pessoas envolvidas, as atividades desempenhadas e o uso das novas tecnologias são fatores que se interagem, ou seja, através de como cada fator ocorre numa organização possa se ter um esboço para outras organizações sobre esta mudança de paradigmas.

Os Avanços Tecnológicos

No período da Revolução Industrial, as organizações estavam voltadas para a produção em série e a fragmentação das tarefas a tal ponto que transformava os funcionários em meros cumpridores de pequenas funções dentro das organizações com objetivo exclusivo de otimizar a produção e a lucratividade. O trabalho nessas organizações era insalubre e penoso e as relações de trabalho entre as organizações e pessoas eram frias e tensas, obedecendo a uma rígida estrutura hierárquica, típica do período, e, ao que tudo indica, era forma que melhor atendia os requisitos da época. Pouco se conhecia da função administrativa, que nessa fase não despertava tanto o interesse dos gestores.

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, segundo Peter Drucker. Hoje, não é permissível 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 relacionamento 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. Por isso, cada vez mais as organizações estão direcionando seus investimentos em desenvolvimento humano para ações que agreguem valor para as empresas e também para as pessoas. Pelo citado, observa-se a urgente necessidade de integrar o jovem no mercado de trabalho com as habilidades já desenvolvidas, agregando valor à mão-de-obra e trazendo um retorno maior aos empregadores.

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

Quando duas ou mais pessoas se relacionam 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 isto 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 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 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 o 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. Apesar desta relação começar na família – daí a grande importância da educação doméstica em ambientes de trabalho, é na escola que surgem as primeiras interações sociais. É um rito de passagem em decorrência do qual padrões culturais são transmitidos e um padrão de comportamento é estabelecido.

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 & Fleury, 2001; Ropé & Tanguy, 1997; Stroobantz, 1993; Prahalad e Hamel, 1990).

“Os donos do futuro são criadores 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).

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

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 & Influenciar Pessoas”, nos apresenta alguns princípios que são fundamentais para o desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal, entre 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.

Por tudo isso, percebe-se um grande *gap* entre as habilidades interpessoais exigidas pelo atual mercado de trabalho e as incorporadas no tempo de serviço, causando alguns bloqueios de atitudes como: incompetência, insegurança, evitar trabalho em equipe, não assumir riscos nem tomar decisões, etc.

CONCLUSÃO

A interação em qualquer ambiente nasce da aceitação, desprendimento e acolhimento, e no mundo atribulado em que vivemos às vezes não nos damos conta disto.

Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo; é abrir-se para o novo.

Passa-se mais tempo no ambiente de trabalho do que nos lares, e ainda assim não se dá conta de como é importante estar em um ambiente saudável, e o quanto isto depende de cada um.

No mundo atual, não é fácil levar uma vida com qualidade. Vive-se hoje, num mundo desprovido de paz e tranquilidade, dominado pela fadiga e tensão.

Tradicionalmente, os conflitos eram tidos como um mal a evitar. Esta visão tradicional dos conflitos está ultrapassada. As idéias inovadoras são, quase sempre, consequência de pontos de vista conflituosos que são partilhados e discutidos abertamente. O desacordo aberto pode proporcionar uma maior exploração de sentimentos, de valores, atitudes e pontos de vista, favorecendo a expressão individual e a busca de melhores decisões.

O fato dos conflitos fazerem parte da vida não significa necessariamente que sejam destrutivos. Desenvolver a técnica de negociação e a assertividade pode significar atingir o sucesso pessoal e fazer com que as coisas aconteçam. Para isso, cabe a cada um utilizar suas competências e aptidões no domínio do relacionamento interpessoal, em ordem a lidar eficaz e assertivamente com situações e pessoas problema, visando melhorar a qualidade de vida e tendo por base um saudável relacionamento interpessoal.

Cabe aos gestores a tarefa de sensibilizar os colaboradores para a importância das boas relações no trabalho, através de meios que possibilitem uma auto-reflexão sobre o papel e a importância de cada um na organização.

Cabe às Empresas Capacitadoras promoverem o desenvolvimento de habilidades técnicas, pessoais e profissionais, visando a valorização dos seres humanos e a melhoria das relações interpessoais nas organizações.

Na colocação de Senge (1990) as organizações do futuro serão aquelas capazes de alinhar as responsabilidades e capacidade de aprender de cada indivíduo e, talvez mais importante ainda, onde existe a possibilidade de aprender e crescer em todos os níveis de sua estrutura. Ou seja, em que todos aprendem juntos e têm a oportunidade de seguir crescendo profissionalmente.

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

O bojo deste trabalho pretendeu apresentar uma série de indagações sobre o comportamento humano nas estruturas organizacionais. As reflexões estão no sentido de provocar uma visão do paradigma da transformação, onde a ruptura de valores referente aos aspectos do ambiente organizacional, das pessoas, das atividades e do uso de novas tecnologias interage e resulta num contínuo “aprender” do ser humano. O momento centrado na transformação, onde a consistência no repensar de valores e principalmente criar condições que permitem o crescimento do ser humano, procurando desta forma um novo direcionamento para si e para a organização.

Finalizando, 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”*.

REFERÊNCIAS

- CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas, 48ª ed, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2000.
- COVEY, Stephen. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo. Best Seller 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARDNER, Howard. Inteligências Múltiplas. Porto Alegre. Artes Médicas.1995.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional, São Paulo, Objetiva, 1997.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos, São Paulo, Makron Books,2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68,n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- SENGE, Peter, A Quinta Disciplina, São Paulo. Best Seller, 1990.
- SHINYASHIKI, R. Os donos do futuro. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- SMITH, Henry Clay. Psicologia do Comportamento na Indústria; Tradução de Odílio Onófrío. São Paulo, Atlas, 1976.
- STROOBANTS, M. Savoir-faire et compétence au travail. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Questionário direcionado aos colaboradores

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Sexo: _____ Feminino _____ Masculino
 Idade: _____ 16 a 20 anos _____ 21 a 25 anos _____ Mais de 25 anos
 Estado Civil: _____ Solteiro _____ Casado
 Filhos: _____ Nenhum _____ 1 a 2 _____ 3 ou mais
 Grau de instrução: _____ 1º grau _____ 2º grau _____ 3º grau _____ Pós graduado
 Iniciativa em buscar a capacitação em Relações Interpessoais: _____ Própria _____ Da empresa

		Performance					
		Não se aplica	Muito baixa	Baixa	Média	Média-alta	Alta
1	Qual a sua expectativa em relação ao treinamento de relações interpessoais oferecido?						
2	Qual o grau de importância que você atribui à habilidade interpessoal no seu trabalho?						
3	Qual a importância destas habilidades na captação e manutenção (fidelização) de clientes?						
4	Qual a importância do bom relacionamento com seus superiores e colegas?						
5	Este relacionamento influencia o resultado final do seu trabalho?						
6	Como você costuma lidar com situações difíceis no trabalho?						
7	A sua empresa se preocupa com as relações interpessoais entre os funcionários?						
8	Você influencia a convivência no seu trabalho?						
9	Você trabalha eficazmente, mesmo não concordando completamente?						
10	Você tem consciência de como suas emoções e comportamentos afetam as pessoas?						
11	Você resolve desacordos com eficácia?						
12	Você é sinceramente interessado nas pessoas?						
13	Você contribui para uma atmosfera de confiança?						
14	Você fortalece a confiança e auto-estima das pessoas?						
15	Você mostra respeito pelas opiniões e idéias das pessoas?						
16	Você consegue se relacionar quando está sob pressão?						
17	Você controla a raiva em situações difíceis?						

Anexo 1.

Roteiro de entrevista direcionada às Empresas Capacitadoras.

1. Existe um curso voltado exclusivamente para o tema relações interpessoais?
2. Quais dos cursos oferecidos abordam o tema relacionamento interpessoal e de que forma o fazem?
3. De que forma é feita a capacitação em habilidades de relacionamento interpessoal?
4. Quais empresas utilizam a mão-de-obra treinada? Como se dá esta parceria?
5. Qual o perfil destas empresas?
6. Existe um retorno técnico e financeiro para estas empresas?
7. Os alunos capacitados percebem o curso como um benefício?
8. Qual o percentual de absorção dos mesmos pelo mercado? Existe um acompanhamento dos alunos formados?
9. Qual a importância das relações interpessoais para o setor de serviços?

Roteiro de entrevista direcionada às Empresas Contratantes.

1. Faz parceria com alguma das ECs (Empresa de Capacitação)?

☐ Sim. Qual? ☐ Não.

2. Existe uma política de acompanhamento (treinamentos, avaliações periódicas) dos colaboradores e seu desempenho?

☐ Sim. Explique. ☐ Não.

3. Quais fatores levaram sua empresa a capacitar seus funcionários em relações interpessoais?

4. De uma forma geral, o serviço prestado pelas ECs é satisfatório para as exigências atuais do mercado de trabalho e para a realidade da sua empresa? Comente.

5. Numa seleção, profissionais que possuem este tipo de capacitação têm maior empregabilidade? Por quê?

6. São percebidas mudanças no comportamento dos funcionários após a capacitação das ECs? Quais?

7. De que forma essa capacitação torna-se um benefício para a empresa? Há retorno financeiro?

8. Qual a característica mais relevante na questão do relacionamento interpessoal percebida para o contexto da sua empresa? Porquê?

9. A empresa recomenda este tipo de capacitação? Que sugestões faria para a melhoria do programa?

Anexo 03.