



RELACIONAMENTO INTERPESSOAL & TRABALHO EM EQUIPE: IMPACTOS NUM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

Luciana Fonseca

luc.fonseca@uol.com.br

Rosa Reis

rosamazoreis@gmail.com

Kelly Mesquit

kelly.mesquita@estacio.br

Andreia Oliveira Alcantara

andreia.oliveira.alcantara@gmail.com

Resumo: A competitividade do mercado atual gera a necessidade das organizações de buscar parcerias que auxiliem no desenvolvimento da empresa, para assim obter os objetivos almejados. Com isso precisam de um diferencial nesse cenário de concorrência acirrada, que envolve os recursos necessários para favorecer as organizações e os colaboradores. As pessoas aparecem como recurso fundamental no auxílio de um melhor desempenho. O presente artigo teve por objetivo mostrar o quanto o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal contribuem para que as metas e objetivos sejam atingidos. A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa privada multinacional, do segmento financeiro, na cidade de Petrópolis, estado do Rio de Janeiro, e buscou enfatizar como o relacionamento entre as pessoas e o trabalho em equipe influenciam nas atividades diárias e no desenvolvimento individual dos colaboradores. O estudo analisado através da aplicação de um questionário veio acrescentar ao pensamento de diversos autores estudados ao longo da pesquisa, agregando valor à reflexão na qual se acredita que equipes são grupos com a mesma visão e percepção dos fatos, atuando em sinergia para chegar ao resultado final. As análises permitiram identificar que a interação entre os indivíduos pode afetar o relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, tanto de maneira positiva quanto negativa, contribuindo para a construção de relacionamentos produtivos e solucionando os possíveis conflitos interpessoais. Considera-se que o indivíduo precisa de uma comunicação clara e objetiva que estabeleça reciprocidade para o desenvolvimento de um trabalho eficaz que os motive.

Palavras-chaves: Trabalho em equipe, Relacionamento interpessoal, Comunicação.



INTRODUÇÃO

Atualmente várias organizações no mundo são atingidas pela competitividade, globalização e seus efeitos na economia. A frente de todas essas questões estão as pessoas desempenhando funções em diversos segmentos, que vão do atendimento, compra e venda a decisões importantes, rumo ao sucesso ou ao fracasso do negócio.

Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas (CHIAVENATO, 2003, p.02).

Nessa sociedade, onde os recursos se mostram a cada dia mais escassos, as organizações começam a buscar parcerias internas e externas para driblar as adversidades nesse cenário globalizado. Como as pessoas são um recurso fundamental, as organizações passam a perceber a necessidade da valorização do trabalho em equipe e dos relacionamentos interpessoais. O comportamento humano muda de posição de coadjuvante para ator principal na contribuição do crescimento e direcionamento das organizações. Dentro deste contexto, essa pesquisa tem como objetivo analisar as equipes e os indivíduos, seus relacionamentos e resultados que de alguma forma podem impactar o ambiente organizacional. “Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade” (CHIAVENATO, 2003, p.140).

Metas, normas, padrões, melhorias contínuas, muitas vezes desencadeiam práticas desfavoráveis ao convívio, influenciando diretamente no clima e no desempenho dos colaboradores. Muitos fatores entram em cena para auxiliar o processo diário de trabalho como motivação, liderança, comunicação assertiva, adaptação, reconhecimento e capacitação. “O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização” (CHIAVENATO, 2003, p.140).

Proporcionar um ambiente favorável com relações sadias traz grandes benefícios para os gestores e, conseqüentemente, para as organizações. Equipes sólidas são mais fortes não só por compartilharem as vitórias, como também para dividirem os resultados negativos e buscarem as soluções que possam reverter essa situação. Relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento e a



responsabilidade. Um clima organizacional harmonioso resulta em entusiasmo, amplia a visão de futuro, melhora o desempenho e a produtividade.

Pretende-se, ao longo da pesquisa, verificar a relação interpessoal e o trabalho em equipe no ambiente de trabalho, apontando os impactos causados na motivação dos colaboradores, no desempenho e nos resultados das organizações. É intenção ainda mostrar a importância do colaborador na empresa, pois, a partir do desenvolvimento e valorização destes é possível alcançar a excelência.

O presente artigo foi realizado inicialmente com uma pesquisa bibliográfica para subsidiar a observação feita no campo, onde foram realizadas observações a respeito dos fatores que interferem no relacionamento interpessoal e no trabalho em equipe, que influenciam diretamente nos resultados da organização. As observações foram feitas em uma empresa multinacional do segmento financeiro, mais precisamente bancário, com o número de 20 funcionários, localizada no município de Petrópolis, estado do Rio de Janeiro.

Para enriquecer o conteúdo desse artigo, a pesquisa e a problematização do mesmo foram elaboradas através do embasamento teórico, conceitos e definições de autores como Chiavenato, Lakatos, Albuquerque, Carnegie, Sinek e outros.

Carnegie foi o pioneiro do que agora é conhecido como movimento do potencial humano. Seus ensinamentos e sua literatura têm ajudado pessoas do mundo inteiro a tornarem-se indivíduos autoconfiantes, apresentáveis e influentes.

Foram abordados os seguintes aspectos para se configurar a pesquisa: capital humano, relações interpessoais, trabalho em equipe, ambiente organizacional, comportamento e atitude do indivíduo, comunicação e habilidades sociais.

1 PESSOAS

Desde a Pré-História, época mais antiga da vida do homem, através da caça ele passou a conviver com outros; a divisão de tarefas para a sobrevivência se fez necessária desde a origem, aprendendo a compartilhar o alimento e também as conquistas. Assim, no decorrer da evolução humana os relacionamentos foram ganhando um papel importante na sociedade, onde a interação humana é uma variável interveniente (CHIAVENATO, 2010).



2.1 CAPITAL HUMANO

Segundo Carvalho (2009) os seres humanos são seres sociais que precisam viver em conjunto e interagir com outras pessoas, para assim haver uma troca de saberes e descobertas. Para se relacionar, o ser humano depende do convívio social. Quando essa interação acontece é possível aprender a lidar com as situações de diferenças e encontrar significados para dar continuidade a um propósito de vida. E essa necessidade vem dos primórdios de sua existência.

Para Lopes-Ruiz (apud Costa, 2009) o ser humano é entendido como capital por suas capacidades e aptidões, que construídas se tornam valores para as organizações. O ser humano se tornou um aliado no que se diz respeito à concretização de objetivos almejados pelas organizações. Dessa forma, o capital humano é um recurso que contribui para o progresso de uma organização que tem essa visão.

As organizações têm o capital humano como uma ferramenta para desenvolver constantemente seus serviços. Isso acontece através de um processo de desenvolvimento individual, pois, as pessoas necessitam estar preparadas para exercerem suas atividades. “As empresas comuns dão a seus funcionários algo em que eles trabalhem. Em contraste, as organizações mais inovadoras dão a seus funcionários uma direção para o trabalho” (SINEK, 2012, p. 106). Quando a empresa acredita no potencial de cada membro de sua equipe, dá um sentido maior para a realização do trabalho, ou seja, instruir e capacitar geram ideias e desafios motivadores. As organizações que criam desafios para os colaboradores, os incentivam a terem boas ideias e faz com que tornem os produtos melhores. Isso é mais do que instruí-los.

“Só há uma maneira [...] de conseguir que alguém faça qualquer coisa. E esta é fazer com que a outra pessoa queira fazer isso” (CARNEGIE, 2015, p. 208). As pessoas são levadas a realizar suas atividades por motivos diversos, e o principal deles é vontade. Para isso, os indivíduos devem se sentir motivados e capacitados para executar da melhor maneira suas tarefas. Quando se tem vontade de fazer as coisas, o trabalho se torna mais produtivo e prazeroso.

2.2 DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL



O indivíduo se desenvolve a partir de experiências, contato com outras pessoas, onde pode adquirir uma nova forma de pensar e/ou agir. Isso faz com que o ser humano se relacione com o próximo, observando atitudes, gestos, enriquecendo o conhecimento e se desenvolvendo em seu âmbito profissional e pessoal.

Quando a pessoa experimenta situações diferentes da que vive, conseqüentemente transforma sua realidade e conserva a sua verdade. Muito mais do que acumular experiências, o indivíduo tem a capacidade de reagir às mudanças que ocorrem a partir de um novo conceito, um novo aprendizado.

Para Albuquerque (2012), uma maneira de desenvolver a individualidade de cada ser é aprender a aceitá-los como são, pois assim nos adaptamos a cada um, construindo um comportamento tolerante. Quando estamos dispostos a aceitar as pessoas, conseqüentemente nos tornamos mais flexíveis e observadores, o que facilita o convívio, o aprendizado, e a capacidade de desenvolver-se, descobrindo valores a partir de fraquezas de outros.

O desenvolvimento individual é uma ferramenta de gestão que aplicada adequadamente, pode influenciar a equipe, pois as pessoas sentem a necessidade de buscar constantemente melhorias em sua vida, seja no âmbito profissional ou pessoal, e, portanto, quando temos exemplos de melhorias individuais que atingem nosso trabalho, temos o propósito de buscar evoluir também, para com isso, interagir, aprender, contribuir para o desenvolvimento da organização. É um ciclo de desafios que resulta em desempenhos melhores e mais produtivos; transformações positivas para o ambiente organizacional.

2.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

De acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. “As pessoas não atuam



isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Quando as pessoas interagem umas com as outras, o trabalho a ser executado se torna mais prazeroso. Surge então a cooperação pelo fato de poder compartilhar ideias, soluções que podem alavancar uma tomada de decisão. Isso influencia positivamente no ambiente de trabalho. “O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação” (CARVALHO, 2009, p. 108).

A cooperação é o elemento essencial da organização. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas situações e vantagens pessoais (CHIAVENATO, 2010, p. 116).

Para Carvalho (2009) o relacionamento vive numa constante evolução, sendo complexo pelo fato de envolver outras pessoas. O relacionamento no dia a dia afeta diretamente às pessoas, pois representa a comunicação que você tem com o outro, assim resulta em cuidado que temos que ter para lidar com as atitudes que são diversas e que influenciam num clima propício para trabalhar, desenvolver e conseqüentemente produzir.

A vida corporativa depende de pessoas e um fator importante é o relacionamento entre elas, para ter um bom êxito e fazer a diferença na construção próspera da organização. O relacionamento humano é fundamental, pois além de facilitar a convivência entre os indivíduos, aumenta a efetividade nos negócios.

Algumas vezes, lidar com as diferenças causa incompatibilidade, desentendimentos, problemas, que devem ser solucionados a partir do bom relacionamento e diálogo entre os colaboradores, pois, “pequenas ações são as sementes dos grandes resultados” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 85).

“As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” (MOSCOVICI, 2011, p. 69). É uma maneira de conhecer mais, aprender com situações diversas no grupo social, vivenciando e trocando informações.

Todos sabem como a vida seria mais fácil se não tivéssemos de lidar com pessoas difíceis. “Os relacionamentos seriam harmoniosos e haveria mais justiça e tolerância no mundo” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 126). Quando falamos em conduzir um convívio harmonioso, devemos ter o comportamento adequado para que isso aconteça. “Adote a atitude



e as ações que você gostaria que a outra pessoa adotasse. Se falarmos de modo tranquilo e com calma, é provável que a outra pessoa aja também dessa forma” (CARNEGIE, 2015, p. 156).

As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente (CARVALHO, 2009, p. 109).

Quando a pessoa conhece suas emoções e seus sentimentos, facilita a relação com outros membros da equipe, fazendo com que haja uma comunicação favorável a todos, e assim, os problemas, os conflitos que surgem ficam mais fáceis de serem resolvidos. E todos participam das tarefas de uma forma mais eficaz, cooperando e aumentando a produtividade.

“Quando lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com criaturas de lógica, mas com criaturas de emoção” (CARNEGIE, 2015, p. 129). Os indivíduos são envolvidos pelas sensações, pelos sentimentos, e nem sempre pela racionalidade. E para se relacionar com os mesmos é preciso um trabalho de compreensão, onde todos tenham flexibilidade para interagir uns com os outros.

2.4 TRABALHO EM EQUIPE

“Trabalhar com grupos é o meio que os gestores têm de fazer mais com menos” (SILVERSTEIN, 2013, p. 72). Quando as pessoas entendem a importância de realizar suas tarefas em grupo, compreendem que podem alcançar os resultados com mais eficácia.

“Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 84). As pessoas se sentem parte do grupo quando podem colaborar.

Cada vez mais o trabalho em equipe tem sido incentivado em diversas áreas profissionais, pois, torna o trabalho mais eficaz e enriquecedor, por se tratar de várias pessoas pensantes que contribuem dessa forma para a melhoria da atividade a que se propõe realizar.

“Trabalho é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade” (CHIAVENATO, 2003, p. 77). Um indivíduo quando



inserido numa organização se sente parte daquele todo, e não somente um crescimento profissional pode ser decorrente de sua satisfação e tarefa exercida, mas também o crescimento pessoal, que acontece quando nos relacionamos com outros seres semelhantes.

Equipe é considerada um “conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem difundido” (CARVALHO, 2009, p. 94). Assim, ao realizar uma atividade proposta em equipe é preciso estar em sintonia com os colegas de trabalho para chegar a um acordo final e dessa forma, alcançar o objetivo com mais eficácia.

No mundo atual, transformar um grupo de colaboradores em equipe é um desafio que necessita de desenvolvimento dos envolvidos, sendo um processo de aprendizagem contínuo, para que seja estabelecida a comunicação entre todos e a construção de relações interpessoais no ambiente que convivem para, conseqüentemente, eliminar o trabalho isolado, se relacionar com as diversidades, experiências e visão do negócio da empresa envolvida.

2.4.1. Motivação

Um colaborador motivado será conseqüentemente, mais produtivo. “A motivação é o combustível, a base energética para superar obstáculos” (CARVALHO, 2009, p. 99). Quando o indivíduo tem uma meta a alcançar, sendo orientado a obter esse resultado por meio de processos que o estimule, a tarefa fica mais leve e prazerosa. A motivação é todo um processo intrínseco, que pode ser melhor entendido a partir do conceito de Castro (2015):

Motivação é a ação ou o efeito de motivar; é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (CASTRO, 2015, p. 89).

Segundo Bergamini (apud Carvalho, 2009) a motivação é um processo intrínseco, ou seja, que vem de dentro do ser, sendo característica interna de cada pessoa. Assim, cada indivíduo reage de uma forma à um estímulo ou incentivo que lhe foi dado. A motivação pode vir de dentro do ser humano ou partir do contexto externo, através de estímulos que são percebidos e respondidos a partir da necessidade de cada indivíduo.



Para Castro (2015) o líder que tiver a percepção desses estímulos terá respostas mais efetivas em relação às atividades propostas e obterá resultados mais satisfatórios.

O ser humano sempre terá um sonho, um desejo, uma necessidade que o faça querer algo a mais, e com isso ele se sentirá motivado a buscar seu objetivo final. E quando o indivíduo se sente satisfeito, logo ele buscará outro meio de realizar seus desejos, o que se torna um ciclo de necessidades constante, que se modificam conforme o ser humano as alcança.

As pessoas quando se sentem parte da organização, das decisões, da equipe, se sentem mais motivadas a participar constantemente das atividades da empresa. Para compreendermos melhor, o pensamento de Carnegie nos ajuda num contexto de motivação emocional. “Ao envolver as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor” (CARNEGIE, 2015, p. 56).

Os indivíduos desejam se sentir importantes em suas funções/tarefas propostas a realizar. E necessitam que seus gestores e colegas de trabalho e a equipe compreendam seus esforços. “Embora seja ótimo pensar que todos querem trabalhar em grupo para serem mais produtivos, os colaboradores se motivam por causa de interesses próprios. Esperam recompensas pessoais por seus esforços” (SILVERSTEIN, 2013, p. 86). E esses interesses são baseados em valores que são instrumentos de motivação: lealdade, honestidade, coragem, amizade, integridade.

Para Carnegie (2015) quando é estabelecido um critério de trabalho em equipe que exige um esforço de todos para realizar uma atividade, e não de superiores dando ordens, a tarefa torna-se mais interessante e os colaboradores envolvidos mais motivados com o trabalho proposto.

Quando realizamos as tarefas planejadas por nós mesmos, para que nosso grupo obtenha resultado, estamos unindo, na prática, nossos motivos e nossas ações. Como cada um de nós possui características diferentes e percebe as tarefas e os desafios de formas diferenciadas, podemos ampliar nossos resultados se utilizarmos essa diversidade como apoio para aumentar nossa criatividade. Como equipe, todos nós sabemos que a motivação é vital na dinâmica entre as pessoas, por isso ela é vital no dia a dia do grupo, pois influencia diretamente na eficácia das nossas relações (CASTRO, 2015, p. 27).

As pessoas realizam seu trabalho de uma forma eficaz, basicamente quando estão motivadas por um desejo pessoal e coletivo. Pessoal porque a motivação é intrínseca. Então,



de acordo com suas necessidades e vontade de fazer bem feito, o colaborador estará propenso a se dedicar mais. E coletivo, porque o resultado do grupo atinge a toda equipe, se torna a ação de saber se relacionar de maneira a desafiar as diversidades que surgem.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

As pessoas quando interagem umas com as outras através do diálogo, ampliam o processo de transformação e adquirem uma cultura nova, através da linguagem do outro, o que possibilita uma integração do ser social. Assim, por meio da comunicação:

[...] O ser humano constrói o seu espaço de ser e deixa emergir, por meio da linguagem verbal e não-verbal, o legado de sua história e de sua verdadeira identidade. A comunicação possibilita ao homem deixar sua marca, o testemunho de sua época, sua imagem e contribuição pessoal (CARVALHO, 2009, p. 127).

A comunicação pode influenciar na construção de saberes, onde há troca e adquire-se expressões, informações, palavras, gestos que caracterizam cada indivíduo. Segundo Carvalho (2009), no relacionamento, a comunicação tem um papel importante, pois ajuda a esclarecer problemas, resolver conflitos, expressar sentimentos.

Saber se comunicar é fator que contribui para deixar uma boa imagem, por exemplo. Algumas pessoas se comunicam através de gestos que marcam e são significativos; isso atrai as pessoas ou pode afastar, dependendo das circunstâncias.

A comunicação é uma “ferramenta muito poderosa para o comando, tanto que é considerada uma das competências essenciais para o êxito profissional. Nos relacionamentos humanos tem seu valor potencializado” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 104).

Uma má comunicação pode gerar uma distorção de informações no ambiente de trabalho, fazendo com que os relacionamentos se desestabilizem. Quando a comunicação é eficaz, os resultados se tornam positivos gerando satisfação.

Por muitas vezes, encontramos dificuldades em nos comunicarmos com o próximo e precisamos de recursos que nos aproximem dessa habilidade de se comunicar, pois compreender o outro exige uma percepção de sentimentos que envolve a preocupação em transmitir a ideia adequada de certos assuntos. E muito mais do que falar, comunicar-se é saber ouvir. “O desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua” (MOSCOVICI, 2011, p. 102).



“Comunicar-se bem significa conseguir “entregar” a mensagem a seu destinatário, pois esse é o objetivo da comunicação” (CARVALHO, 2009, p. 106). Comunicando-se bem é possível resolver muitos problemas que afetam o relacionamento no ambiente de trabalho.

2.6 HABILIDADES SOCIAIS

Segundo Chiavenato (2003), habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento em ação, que resulta em um desempenho desejado. Quando o indivíduo converte o que aprendeu em prática é possível chegar a um comportamento satisfatório. A habilidade social é uma característica do comportamento do indivíduo.

O comportamento das pessoas é reflexo do aprendizado, que através de situações cotidianas facilitam a interação social. E para manter a harmonia em uma equipe de trabalho, Carvalho (2009) diz que as pessoas devem aperfeiçoar algumas qualidades como: empatia, flexibilidade e *feedback*.

2.6.1. Empatia

Empatia é quando nos colocamos no lugar do outro. Quando atravessamos o ser empatia representa desapego com relação ao próprio eu e à auto-imagem. É também a única forma de realmente compreendermos alguém, seus motivos, seus desejos e apreensões” (CARVALHO, 2009, p. 103).

A empatia é uma habilidade de compreender o sentimento dos outros, através de uma reação que busca agir ou pensar emocionalmente.

2.6.2. Flexibilidade

Quando estamos aptos a um convívio em grupo, onde a opinião da equipe prevalece e a decisão a ser tomada é em equipe, evitamos transtornos desnecessários. “Uma equipe flexível incentiva seus membros a assumir tarefas com mais entusiasmo e a sentir que fazem parte da organização” (CARVALHO, 2009, p. 102).



Ser flexível muitas vezes contribui para a resolução de problemas, além de agregar para o trabalho em equipe, pois de acordo com Carvalho (2009) o trabalho flexível é propício para que o ser humano possa ter seu papel exercido de acordo com seus propósitos, em suas funções na organização.

Para Carvalho (2009) a flexibilidade civiliza os indivíduos. A equipe que é educada com o conceito de flexibilidade interage mais com os membros da empresa, e suas tarefas se tornam mais agradáveis no ambiente corporativo, sempre trabalhando de acordo com as necessidades do grupo, sem perder a particularidade do contexto organizacional.

2.6.3 Feedback

Quando recebemos retorno do trabalho que foi desenvolvido podemos aperfeiçoá-lo. “Para que um *feedback* seja construtivo, ele deve ser dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar mediante o reconhecimento de um ponto falho, e deve existir um esforço individual no sentido de corrigir o desvio” (CARVALHO, 2009, p. 105).

O conceito de *feedback* vigente “é uma informação de retorno, uma retroinformação ou, simplesmente, uma informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não” (CARVALHO, 2009, p. 105). Para que o colaborador tenha uma percepção clara do seu desempenho é importante ter esse retorno, pois assim o indivíduo pode saber onde está errando e acertando.

O *feedback* é uma ferramenta importante no ambiente organizacional, que deve ser usada constantemente pelos gestores. Desta forma, os colaboradores podem melhorar sua performance.

Para Carnegie (2015) o colaborador que reconhece o *feedback*, não apenas nas observações que são passadas, mas contudo, através da linguagem corporal, possui um diferencial. Os indivíduos que aplicam e aceitam as críticas construtivas são pessoas mais fáceis para trabalhar e treinar.

3 ESTUDO DE CAMPO



Este artigo utilizou a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo com o objetivo de identificar o impacto causado num ambiente organizacional, em relação ao relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. O foco da pesquisa foi qualitativo, de forma a contribuir para o processo de entrevistas realizadas através de questionários elaborados com base nos pensamentos dos autores estudados. Assim, procurou-se buscar as respostas dos colaboradores de maneira a enriquecer este trabalho.

A pesquisa foi realizada em novembro de 2015, numa empresa multinacional situada no município de Petrópolis, estado do Rio de Janeiro. A pesquisa contou com a colaboração de 20 (vinte) funcionários que participaram da construção da conclusão deste artigo, através de suas percepções no ambiente organizacional da empresa pesquisada. Os participantes consultados foram onze homens e nove mulheres, na faixa etária entre 23 (vinte e três) e 51 (cinquenta e um) anos de idade.

Os dados coletados nessa pesquisa tiveram a finalidade de desenvolver o tema do artigo e a problematização do mesmo, a partir da visão das pessoas que gerem e são geridas numa organização e têm objetivos em comum. Como forma de facilitar a descrição do relato desses indivíduos foi elaborado um questionário com quinze perguntas baseadas nos pensamentos dos diversos autores que contribuíram para alavancar o tema pesquisado. As pesquisas servem para somar, agregar valor ao assunto questionado e revisar conceitos que mudam com o passar dos anos, com a evolução do mundo e do ser humano que absorve os diversos tipos de relacionamentos em sua vida profissional e pessoal.

3.1 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira questão da pesquisa procurou-se saber se o convívio com outras pessoas facilitava o aprendizado no ambiente de trabalho, pois através de uma interação com os colegas de trabalho é possível fazer descobertas e trocar experiências. A maioria, 99% dos entrevistados respondeu que sim; apenas um funcionário discordou, o que confirmou o pensamento de Carvalho (2009) que diz que os indivíduos precisam interagir para conhecer mais.

Na segunda questão foi abordada a consideração atual das organizações em relação às pessoas, onde 70% dos entrevistados concordaram que o capital humano é determinante no processo de desenvolvimento da organização; e 30% dos colaboradores concordaram

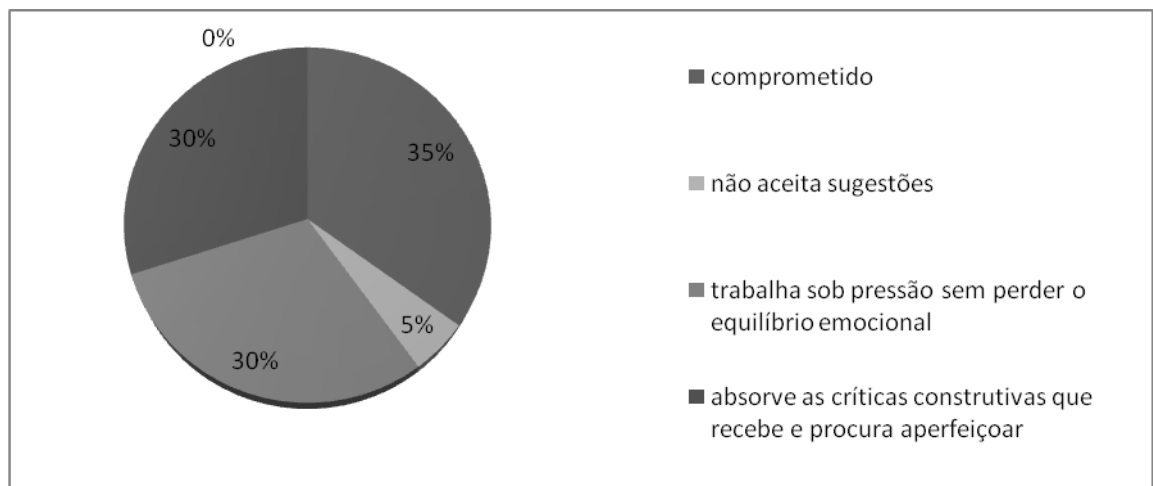


parcialmente. Assim, segundo Costa (2009) confirma-se a importância que as pessoas têm diante da organização, onde se tornam valores de acordo com suas capacidades e promovem o desenvolvimento tanto da empresa quanto do colaborador.

A questão de número três questionou sobre motivação e participação, onde o objetivo era levantar como os colaboradores enxergavam seu trabalho diante desses aspectos.

Para Sinek (2012) as organizações mais modernas coordenam as atividades e seus colaboradores de uma forma que os motive e envolva. Com apenas duas opções, 70% dos entrevistados responderam que consideram seu trabalho atual uma atividade que executam com entusiasmo, que envolve toda equipe, e, portanto, pensam na coletividade. E apesar de não ter sido a maioria, mas com uma porcentagem preocupante em relação ao trabalho, 30% dos colaboradores disseram ser uma atividade que executam da melhor maneira, sem se preocuparem com as demais atividades.

A quarta questão compreende o indivíduo e sua função, que mesmo com as mudanças e diversidades de opções mantém sua identidade. Foi questionado em que característica o funcionário se encaixava em relação à função que exerce em seu ambiente profissional.



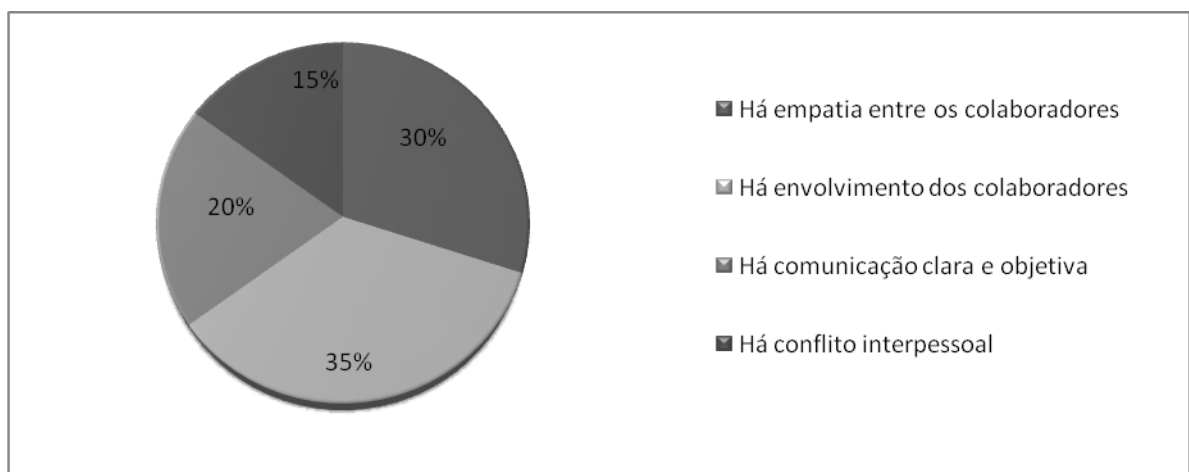
De acordo com Moscovici (2011) as pessoas que se relacionam compreendendo as mudanças conservam sua verdade fazendo escolhas mais assertivas. Diante das opções apresentadas para os entrevistados, 35% responderam que absorvem as críticas construtivas que recebem, procurando se aperfeiçoar; 30% dos entrevistados disseram ser comprometidos; com o mesmo percentual de 30%, os envolvidos disseram trabalhar sob pressão sem perder o



equilíbrio emocional; e com um percentual de 5% foi respondido que não aceita sugestões na tarefa que exerce no ambiente de trabalho.

Foi avaliado o ambiente de trabalho na quinta questão, onde é preciso saber lidar com cada indivíduo para se alcançar um ambiente harmonioso. A maioria composta por 75% dos entrevistados declarou que concorda que para um ambiente em harmonia é preciso lidar com as diferenças do outro e aceitá-los como são, através de adaptação. 20% dos entrevistados disseram concordar totalmente, potencializando essa evidência, como uma maneira de desenvolver a individualidade de cada um; e 5% dos entrevistados concordaram parcialmente, apesar de relevante o assunto. Segundo Albuquerque (2012) quando aceitamos os outros como são, nos adequamos ao próximo através de uma conduta flexível.

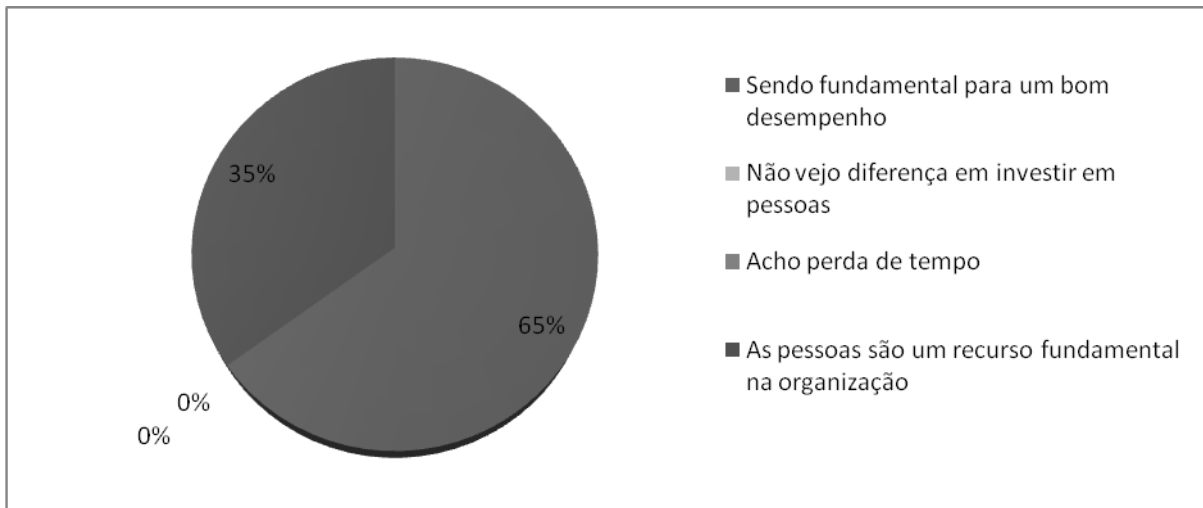
A alternativa seis perguntava como é o relacionamento interpessoal no ambiente dos entrevistados. Segundo Chiavenato (2010) o relacionamento interpessoal gera o comportamento que envolve as pessoas, assim interagindo. A maioria, 35% dos entrevistados respondeu que em seu ambiente de trabalho há envolvimento dos colaboradores. 30% disseram que há empatia entre os colaboradores. Na opção que dizia que há comunicação clara e objetiva, responderam 20% dos colaboradores; e 15% disseram que há conflito interpessoal.



A sétima questão objetivava conhecer a posição dos entrevistados em relação ao ato de cooperar. Para Chiavenato (2010) o ato de contribuir ocasiona bem-estar para as pessoas. A maioria composta de 45% dos entrevistados respondeu que concorda totalmente que cooperar é um ato de trabalhar junto, enquanto 40% declararam que concordar é um ato de ajudar, e 15% foram indiferentes. Nenhum dos entrevistados discordou.

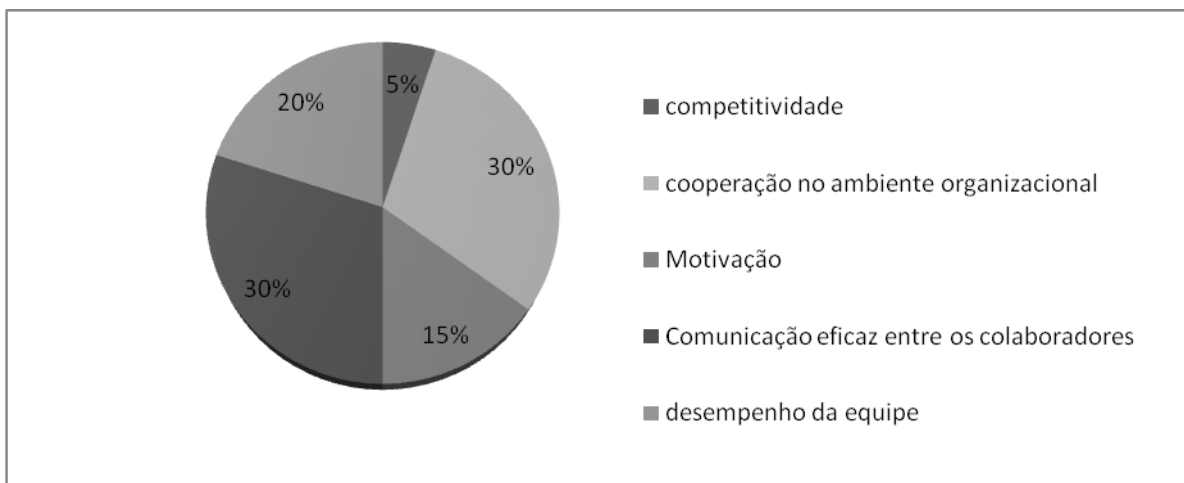


Na oitava questão avaliou-se que as pessoas fazem diferença e as empresas atualmente investem mais nas pessoas, sendo uma ferramenta essencial para obtenção dos seus resultados. Para Albuquerque (2012) atualmente os indivíduos são fatores de transformação para o mercado, o que esclarece o porquê das empresas investirem cada vez mais nas pessoas.



A maior parte das respostas obtidas representa 65% dos entrevistados que responderam que investir em pessoas na organização é fundamental para um bom desempenho. 35% responderam que por serem recursos fundamentais nas organizações devem receber investimentos. Nenhum entrevistado respondeu que acha perda de tempo ou que não vê diferença em investir em pessoas.

A nona questão perguntava sobre o que representa o trabalho em equipe para o entrevistado.

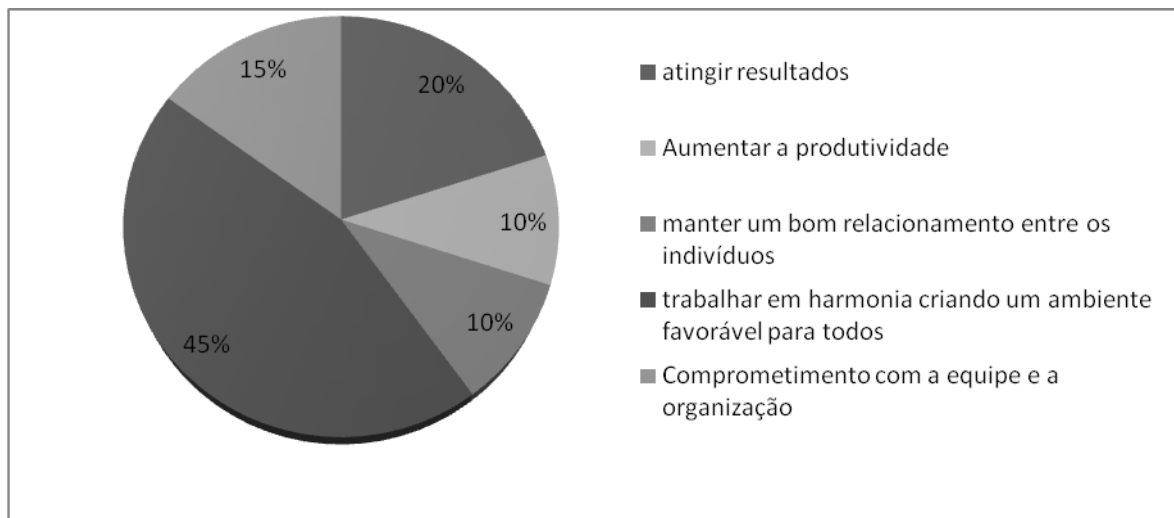




Na mesma proporção de 30%, os entrevistados disseram que cooperação no ambiente organizacional e comunicação eficaz entre os colaboradores é o que representa o trabalho em equipe, enquanto 20% acham que é o desempenho da equipe, 15% disseram que é a motivação e 5% responderam que é a competitividade que faz o trabalho em equipe.

Segundo Silverstein (2013) ao exercer as atividades em grupo, nos dedicamos como um time, aprimorando o trabalho a ser realizado.

A décima pergunta questiona o impacto que o trabalho em equipe pode causar no ambiente organizacional. Assim, procurou-se saber a melhor opção para o colaborador.



Para Carvalho (2009) equipe é quando as pessoas se comprometem umas com as outras através de habilidades diversas que complementam os resultados, impactando no ambiente organizacional. Assim, trabalhar em harmonia criando um ambiente favorável para todos foi a resposta da maioria, 45% dos entrevistados. Entretanto, 20% dos colaboradores disseram que, no que o trabalho em equipe pode impactar é atingir resultados; 15% dos entrevistados falaram que o comprometimento com a equipe e a organização; para 10% manter um bom relacionamento entre os indivíduos impacta no ambiente organizacional; e com o mesmo percentual de 10%, aumentar a produtividade é um aspecto que influencia o trabalho em equipe e impacta no ambiente organizacional.

Na questão de número 11 abordou-se o tema motivação, onde o foco era identificar se a motivação para os entrevistados tem relação com o relacionamento entre os colegas de trabalho. Para Castro (2015) a motivação gera estímulos, interesses, comportamentos e ações.



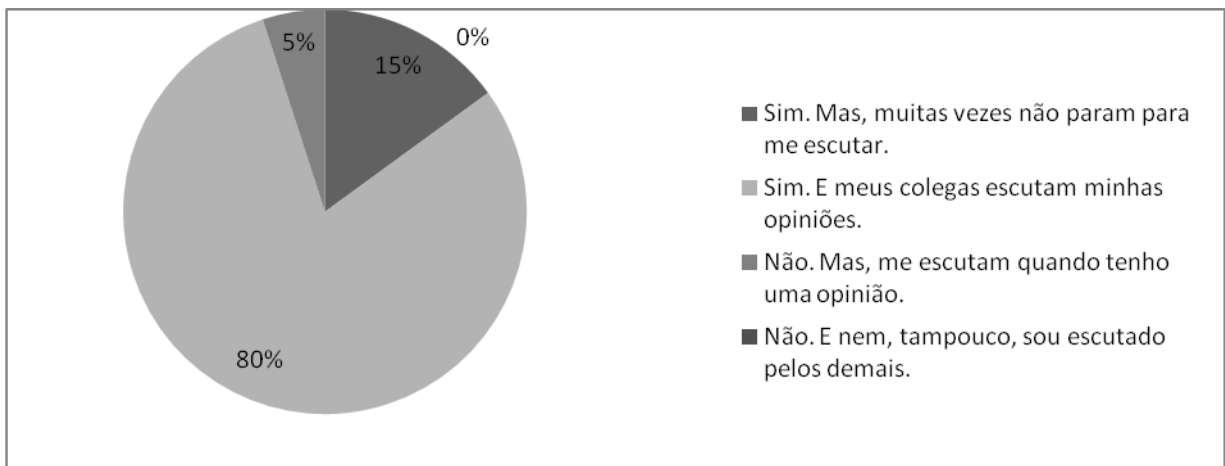
O percentual maior foi de 65%, onde a maioria dos colaboradores respondeu que se sentem motivados. Um dos entrevistados atribuiu o fato de estar motivado por ser incentivado a atingir os seus objetivos. Outro entrevistado atribuiu estar motivado pelo bom ambiente de trabalho. E 35% dos colaboradores responderam não estar motivados no ambiente de trabalho atualmente. Um entrevistado atribuiu esse fato a condição de não ser reconhecido profissionalmente; outro disse que a pressão por realização de metas sem pensar no ser humano e apenas em números o desmotiva.

A questão doze afirma que quando os colaboradores participam das decisões se sentem parte da empresa e isso influencia a torná-los mais motivados a participar, o que envolve as pessoas e se comprometem a fazer o melhor. A maioria dos entrevistados concordou com o percentual de 50%, alegando que quando participam das decisões se sentem mais motivados, enquanto 35% concordaram totalmente com a afirmação e 15% concordaram parcialmente com a questão levantada, confirmando a reflexão de Carnegie (2015) que diz que quando as pessoas participam das decisões se sentem mais importantes para a organização, obtendo entusiasmo.

Na pergunta de número treze, foi questionado o que era considerado comunicação na organização. Dentre as opções dadas aos entrevistados, através do pensamento de Carvalho (2009) observou-se que a comunicação é muito importante para auxiliar nos relacionamentos de trabalho. Assim, a comunicação quando realizada de forma eficaz, não só auxilia na expressão de sentimentos. Saber comunicar-se também ajuda a solucionar conflitos.

A maioria de 90% dos colaboradores disse que para eles, saber falar e escutar era considerado comunicação na organização, enquanto 5% falaram que para eles era saber elogiar quando for preciso e outros 5% disseram ser saber escutar somente.

A questão 14 abordou a habilidade de saber comunicar-se no ambiente corporativo. Segundo Chiavenato (2003), comunicar-se não se trata somente de falar, mas, de saber ouvir o próximo, um meio de interagir e ter êxito no ambiente corporativo.



Assim, 80%, a maioria dos entrevistados respondeu que sim e disseram ser ouvidos pelos colegas de trabalho também. 15% dos colaboradores responderam que são ouvidos no ambiente de trabalho, mas que muitas vezes não é recíproco. E apenas 5% dos entrevistados disseram que não sabem ouvir seus parceiros no trabalho, mas disseram ser escutados.

Na última pergunta elaborada com o objetivo de analisar a importância do *feedback* para o colaborador, 50% respondeu que considera extremamente importante o *feedback* para o desenvolvimento e desempenho do colaborador. Para 33% dos entrevistados o *feedback* é muito importante para a participação do funcionário; e 17% consideraram uma ferramenta importante, o que enfatiza a participação de Carvalho (2009) com o pensamento de *feedback* ser um retorno essencial para um melhor desempenho do profissional.

Assim, podemos observar que se faz necessário a participação, a comunicação que fortalece o envolvimento dos colaboradores, formando uma equipe que possa agregar valor à organização, com o objetivo de facilitar o relacionamento interpessoal e as tarefas que são demandadas a todos. Quando há cooperação, colaboração, os participantes das atividades propostas se sentem mais motivados a concluírem com êxito suas funções e chegar ao resultado final, alcançando metas, satisfação pessoal e realização profissional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações buscam constantemente crescimento no mercado. A busca pela competitividade se faz necessária pelas mudanças que ocorrem em um cenário de incertezas. O relacionamento interpessoal e trabalho em equipe no ambiente organizacional influenciam



na capacidade da organização de enfrentar riscos e atingir os resultados desejados, pois o capital humano representado pelas pessoas está diretamente relacionado ao relacionamento favorável do ambiente organizacional, ao trabalho em equipe e resultados.

Através da pesquisa realizada foi possível verificar que a relação interpessoal no ambiente de trabalho pode impactar nos resultados da organização, pois o trabalho em equipe bem desenvolvido através de métodos de gestão eficaz resulta no sucesso da organização, aumentando o desempenho e a motivação dos colaboradores.

Assim, para solucionar os problemas que surgem sugere-se que a discussão em equipe, através da comunicação eficaz, onde todos tenham acesso às informações necessárias, com transparência e clareza. O objetivo é fazer com que a equipe participe, opine, fortalecendo o trabalho e chegando ao bom desempenho das atividades, o que resulta em melhorias para a organização e os funcionários.

Quando falamos em trabalho em equipe, percebemos a cooperação e colaboração, o envolvimento que acontece entre os colegas de trabalho; proporcionando um ambiente de harmonia, aprendizado e troca de saberes, gerando conforto e satisfação pessoal. “As pessoas quase nunca chegam ao sucesso se não sentirem prazer no que estão fazendo” (CARNEGIE, 2015, p. 172). A partir do desenvolvimento e valorização do funcionário é possível motivar os profissionais a desempenharem com excelência sua função, demonstrando a importância das pessoas para a organização.

Observa-se que num ambiente de trabalho as pessoas adquirem vários tipos de comportamentos, que se desenvolvem a partir das tarefas realizadas, onde são despertados sentimentos, como respeito, empatia, cooperação, laços de amizade que refletem na interação entre os indivíduos que passam a maior parte do dia convivendo juntos. Isso gera vínculos que motivam os colaboradores a reagirem de forma positiva, produtiva e eficaz.

Em contrapartida, quando os sentimentos despertados são negativos, geram conflitos interpessoais, o que desfavorece o clima organizacional impactando no ambiente, nos resultados e na harmonia do trabalho, comprometendo a equipe. Assim, esses sentimentos gerados por comportamentos como: intriga; falta de comunicação; falta de comprometimento, e agressividade nas palavras influenciam os indivíduos e reflete no grupo.

Através da pesquisa realizada para este artigo, verificou-se que as pessoas se preocupam com os relacionamentos no ambiente organizacional e que as atitudes afetam às atividades do trabalho em conjunto. Observou-se que a maioria dos entrevistados pensa na



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

coletividade; no cuidado em saber falar e escutar o outro, numa forma de comunicação interpessoal onde os problemas podem ser esclarecidos.

Todos nós temos certeza de que a vida é uma escola na qual aprendemos todos os dias com os vários tropeços, desencontros, erros, acertos, fraquezas, vitórias. Assim, não basta ter, tem que ser. Ser mais humilde, mais tolerante, mais digno, mais honesto, mais alegre, mais verdadeiro, mais amigo, mais companheiro, mais leal, mais carinhoso, mais solidário, pois não sabemos quanto irá durar tudo o que sonhamos e construímos ao longo do tempo. Quando somos diferentes em pensamentos e ações, nos tornamos melhores seres humanos e melhores cidadãos na vida profissional e pessoal.



REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração** (uma visão abrangente da moderna administração nas organizações). Edição compacta. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- COSTA, Sylvio de S.G. **Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo**. Educação e Realidade. Artigo (2009). Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/8299/5537>. Acesso em: 07 set. 2015.
- LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. revista e ampliada, São Paulo: Atlas, 1992.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- RAMOS, A. A. S. P. **Relacionamento Interpessoal nas Organizações**. Curso em especialização em gestão de empresas de comércio e serviços. Artigo. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-02.pdf> Acesso: 12 ago. 2015.
- SILVERSTEIN, Barry. **Gerenciando Pessoas** (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores). 1ª ed. Rio de Janeiro: Senac, 2013.



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

SINEK, Simon. **Como motiva pessoas e equipes a agir**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.