

GESTÃO DE PESSOAS E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, UM OLHAR SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Raiza Silva Santos¹

Lídia Chagas de Santana²

Leandro dos Santos Gonzales³

RESUMO

Este presente artigo apresenta considerações teóricas a respeito da temática gestão de pessoas e as relações interpessoais, um olhar sobre o clima organizacional, uma organização com um gestor que sabe lidar com a satisfação dos seus colaboradores muda o futuro da empresa. Pois uma empresa com um colaborador motivado vai crescer na reputação, como também financeiramente. Por isso é de suma importância cuidar da saúde mental dos seus funcionários e saber enfrentar os conflitos que venham surgir. O artigo teve como objetivo geral identificar como as relações interpessoais mal estabelecidas podem prejudicar o ambiente de trabalho. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a bibliográfica que desenvolvida a partir de materiais disponíveis nos sites públicos eletrônicos sobre o tema, foram utilizados arquivos científicos também a partir dos teóricos que escreveram sobre o tema.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Relacionamento Interpessoal, Gestão de Pessoas, Liderança, Comunicação.

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fundação Visconde de Cairu. Email: raitaj834@gmail.com

² Graduada em Letras, Pós-Graduada em Literatura. Professora Orientadora de projeto integrador 4 com Produção Científica. Email: lidialadas@yahoo.com.br

³ Graduado em Processamento de Dados, mestre em modelagem computacional. E-mail: leandro@cairu.br

ABSTRACT

This article presents theoretical considerations on the subject of people management and interpersonal relationships, a look at the organizational climate, an organization with a manager who knows how to deal with the satisfaction of its employees changes the future of the company. For a company with a motivated employee will grow in reputation, as well as financially. That is why it is extremely important to take care of the mental health of your employees and to know how to face the conflicts that may arise. The article aimed to identify how poorly established interpersonal relationships can harm the work environment. The methodology used in this research was the bibliography that was developed from materials available on the electronic public sites on the subject, scientific archives were also used from the theorists who wrote on the subject.

Key words: Organizational Climate, Interpersonal Relationship, People Management, Leadership, Communication.

1 INTRODUÇÃO

O relacionamento interpessoal é um dos fatores que afetam o clima organizacional, o andamento dos projetos e os resultados alcançados pela empresa, afinal, as organizações são feitas de pessoas, mais diretamente, são feitas de coisas que produzem juntas. A escolha do tema se deu pois na empresa a qual a autora desenvolve atividades profissionais e a observação da falta de motivação dos gestores com os colaboradores.

O problema que originou a pesquisa foi: Como os gestores devem orientar seus colaboradores a se comportar dentro da organização? No âmbito das metas a serem atingidas neste estudo, o objetivo geral foi identificar como as relações interpessoais mal estabelecidas podem prejudicar o ambiente de trabalho. Como objetivos específicos: desenvolver métodos de gestão a fim de que exista a conciliação das relações interpessoais com o clima organizacional, especificar quais os benefícios de um relacionamento interpessoal satisfatório dentro de uma organização.

Dentro de uma organização há diversos tipos de personalidades entre os colaboradores, cada um com suas particularidades agindo e pensando de maneiras diferentes. O clima organizacional é um dos fatores que alteram o comportamento dos profissionais internamente com seus colegas de trabalho e externamente com os clientes, afetando assim o futuro da empresa, podendo ser para o lado positivo ou negativo. Diante do contexto em que as empresas estão inseridas, com um ambiente de trabalho bastante competitivo, esses fatores se tornam ainda mais agravantes e refletem diretamente nos resultados e nos desempenhos da empresa e dos profissionais (SILVA, 2018).

O gestor é a peça principal de uma organização, pois ele é quem mostra como se deve manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, assim os profissionais saberão criar um relacionamento agradável, mantendo a motivação e a colaboração entre todos, ajudando assim o crescimento de produção e o financeiro. Porém, do contrário, uma equipe desmotivada e o relacionamento

interpessoal deficiente não agregam resultados positivos, trazendo prejuízos financeiros e de imagem à empresa (FEITOSA; MÁXIMO, 2014).

Para uma empresa estar ativa no mercado, a maior prioridade sempre será os clientes, levando em conta isso, os gestores precisam saber investir no treinamento dos seus colaboradores, pois terão motivação nas tarefas, saberão trabalhar como equipes, interagir uns com os outros nas dificuldades, obtendo praticidade e vontade para lidar com as situações do dia-a-dia.

Cada vez mais os gestores estão preocupados com os resultados financeiros, para alcançar a meta do mês, e acabam esquecendo que para se chegar ao final com um bom desenvolvimento, é preciso avaliar se a equipe está positiva. Empresas com equipes fracas acabam perdendo valores culturais e talentos ocultos.

Quando eles se preocupam com esses pequenos detalhes, conseqüentemente se tem um clima organizacional positivo, que valoriza os colaboradores, ajudando e respeitando o progresso de todos, influenciar cada vez mais as equipes, tornando os processos mais fáceis de serem resolvidos. Conforme Chiavenato (2014),

A Organização fez-se muito importante ao longo da história, sem contar que a mesma, age em diferentes ambientes sendo contornada por vários fatores como os econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, interagindo entre si e alternando-se constantemente, sendo proporcionado um campo dinâmico de forças que se caracteriza por uma enorme mudança e instabilidade ao redor. Chiavenato(2014).

Dentro da organização, faz-se necessário ter uma equipe competente que possa realizar uma Administração apropriada, fazendo com que a liderança desta organização haja e decida prudentemente nas diversas situações que lhes surgir, e como consequência da boa organização e administração, haverá resultados elevados de maneira eficiente e eficaz. Conforme Chiavenato (2014) é a Administração que faz as coisas acontecerem, sendo que a mesma envolve simultaneamente a arte, a técnica e a ciência. A Administração é resultado.

Dentro dessa Administração, há a Teoria das Relações Humanas Elton Mayo (1927), que traz à tona o cuidado que o chefe deve ter com os funcionários dentro de uma empresa. Ressaltando que os funcionários sejam reconhecidos e bem cuidados pelo trabalho que realizam.

Esse estudo buscou mostrar como os verdadeiros líderes procuram métodos que podem ajudar nas relações interpessoais dos colaboradores, auxiliar o progresso individual de cada funcionário e especificar quais os benefícios de um relacionamento interpessoal satisfatório dentro de uma organização.

Este artigo teve como metodologia a pesquisa bibliográfica que se desenvolveu a partir de materiais disponíveis nos sites públicos eletrônicos, como artigos científicos. A partir disso, a pesquisa foi elaborada baseando nas contribuições dos autores e conteúdo relacionado ao tema.

2 DESNVOLVIMENTO

O estudo das relações humanas como ciência começou no final do século XIX, criado por Elton Mayo (1927), com o intuito de corrigir a desumanização dentro do setor pessoal das indústrias, democratizando e humanizando a Administração. Relações Humanas confere o estabelecimento de qualquer contato entre seres humanos. As Relações Humanas têm sido estudadas como ciência do comportamento humano, no seu relacionamento intra e interpessoal.

Relacionamento interpessoal é um conceito da sociologia e da psicologia que significa uma relação ente duas ou mais pessoas. Esse relacionamento vai estar inserido em qualquer ambiente, podendo ser familiar, escolar, profissional ou na própria comunidade.

Quando Elton Mayo (1927) começou os estudos do movimento das Relações Humanas e se opondo contra os princípios de Taylor, ninguém se preocupa com as pessoas. Então o objetivo das Relações Humanas é melhorar o convívio das pessoas, possibilitando um relacionamento harmonioso entre

elas. Para que isso ocorra é necessário o autoconhecimento (relação intrapessoal) o conhecimento do “outro” (relação interpessoal) e o desenvolvimento de aptidões para saber conviver socialmente, trabalhar em equipe e participar de grupos sociais.

O conteúdo de um relacionamento interpessoal pode ser de vários níveis e envolver diferentes sentimentos como o amor, compaixão, amizade e outros. Um relacionamento deste tipo também pode ser marcado por características e situações como competência, transações comerciais, inimizade e outros. Um relacionamento pode ser determinado e alterado de acordo com um conflito interpessoal, que surge de uma divergência entre dois ou mais indivíduos.

Por outro lado, relacionamento intrapessoal é distinto, mas não menos importante. Este conceito remete para a aptidão de uma pessoa de se relacionar com os seus próprios sentimentos e emoções, possui elevada importância porque vai determinar como cada pessoa age quando é confrontada com situações do dia-a-dia. Para ter um relacionamento intrapessoal saudável, um indivíduo deve exercitar áreas como a autoafirmação, automotivação, autodomínio e autoconhecimento.

Cada pessoa tem a individualidade, aspectos, características e ninguém nunca será igual ao outro, nem fisicamente muito menos psicologicamente. Uma informação repassada a duas pessoas, será entendida de forma diferente por cada um deles. Todo sentimento, também é sentido de uma forma individual, ninguém sentirá exatamente o que o outro está sentindo.

A Sociologia que busca compreender, de maneira estritamente científica, como os agrupamentos sociais humanos desenvolveram-se, abordou de forma intensiva as questões relacionadas com as relações humanas e as suas aplicações no contexto das políticas organizacionais. Estas relações humanas podem ser categorizadas em relações industriais (relativas à indústria), laborais (no ambiente de trabalho) e relações públicas (relacionamento da empresa com intervenientes do exterior). Elton Mayo e Fritz (1927) foram os que mais pensaram sobre o estudo das relações humanas.

2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL PROFISSIONAL

As habilidades de relacionamento interpessoal geralmente costumam ser trabalhadas e exigidas no ambiente profissional, ou seja, no conceito do relacionamento interpessoal profissional. As habilidades como empatia, comunicação, cordialidade e inteligência emocional, no mundo business é cada vez mais relevante por isso vem crescendo o número de empresas e organizações que investem em palestras sobre esse assunto para os seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2010, p.115)

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)

Prezar pela forma como os funcionários reagem às conexões estabelecidas com os colegas de trabalho mais próximos ou como eles lidam com os clientes traz lucro tanto para a instituição, como para o funcionário. Isso acontece porque em um ambiente de trabalho mais harmonioso e fluído, onde os funcionários têm uma boa comunicação, há menores chances de erros e maiores chances de crescimento.

Este tipo de relacionamento também está muito ligado à cultura organizacional que a empresa possui. Normalmente o setor de recursos humanos cria critérios de compatibilidade entre a empresa e o funcionário antes dele ser contratado.

Os resultados que umas empresas obtêm, dependem diretamente, do relacionamento entre os colaboradores. Assim sendo, quando as equipes trabalham de forma sintonizada e harmoniosa, certamente, os efeitos na produtividade e na qualidade dos resultados serão percebidos. Tudo isso influência diretamente no ambiente corporativo. Impactando, por consequência, a capacidade organizacional de se colocar em uma posição de vantagem competitiva frente ao mercado. Sendo assim, uma boa estratégia é promover o

desenvolvimento das estratégias de relações interpessoais a partir de treinamentos comportamentais corporativos capazes de inovar na execução de atividades.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de uma empresa é a forma como seus funcionários são organizados, seja por departamento, função ou cargo, como finanças, recepção, diretoria, contabilidades, RH, entre outros.

A estrutura organizacional ressalta as relações e hierarquias que compõem uma empresa. Essas estruturas ajudam uma empresa da seguinte forma: Oferecem aos funcionários uma rápida visão geral da empresa como um todo e mostra-os onde suas funções se encaixam na companhia, explica os relacionamentos hierárquicos, mostra as relações entre as diferentes áreas da empresa, melhora a comunicação, auxilia a gerência conforme dimensionam a empresa e administram seu crescimento. A estrutura formal e informal ocorre simultaneamente e ambas estão presentes em todas empresas.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL X RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O clima organizacional pode ser considerado como uma percepção dos funcionários em relação à organização da empresa e ao ambiente de trabalho. Uma das formas para melhor compreender a definição de clima organizacional é considerar algumas das propriedades, seja através do estudo de aspectos conceituais, seja através da análise e da identificação de categorias com os componentes e respectivos indicadores que possam subsidiar a elaboração de modelos específicos para a análise em determinadas organizações ou instituições, sejam públicas e privadas, afirma Rizzatti (2002).

Pode-se entender, então, que o clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação e as necessidades dos funcionários. Segundo Maciel (2011) o clima organizacional está totalmente relacionado com as expressões dos funcionários diante os 5 valores, políticas, relacionamentos e as práticas da empresa, portanto, por se tratar de um conceito importante e abrangente, a

pesquisa de clima consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham. Segundo Luz (2003) apud Maciel (2011) o clima organizacional pode ser definido como

As impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (LUZ, 2003, p.10)

Sendo assim, entende-se que o clima organizacional está relacionado ao grau de satisfação dos funcionários. Segundo Lacombe (1999) e Maciel (2003) o clima organizacional reflete na satisfação dos funcionários juntamente com o ambiente interno de uma empresa, pode ser positivo ou negativo, depende da qualidade de vida na empresa, ou seja, existem inúmeros fatores dentro de uma organização que podem tornar o ambiente mais favorável ou menos favorável para o funcionário, dentre eles, ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais, estrutura da empresa, benefícios, políticas, comunicação interna, liderança, entre outros.

A preocupação com o estado emocional dos funcionários e o acompanhamento das relações interpessoais entre eles, tem se tornado uma prática muito comum nos meios empresariais, isso porque, segundo Feitosa e Máximo (2014) as empresas atuais não querem ser prejudicadas por conta de desentendimentos decorrentes de relações conflituosas, portanto, as organizações buscam antes disso, identificar os fatores que possam influenciar nos relacionamentos dos colaboradores para evitar situações que possam prejudicar a empresa.

Percebe-se, portanto, a necessidade em diagnosticar o clima organizacional, tanto nos efeitos nos colaboradores, como na organização. Segundo Coelho (2004) a forma de diagnosticar o clima em uma empresa, é vista pelo gestor como uma ferramenta para ajuste da relação sujeito-organização, contribui para o desenvolvimento da dinâmica organizacional.

Uma forma de mensurar o clima em uma empresa, é na aplicação de uma pesquisa de clima. Baroni e Nicoletti (2007) alegam que o objetivo da pesquisa é de compreender como estão todas as relações em uma empresa, não apenas na satisfação e motivação, e sim na compreensão das políticas da empresa também, portanto, todo funcionário tem um sentimento em relação a empresa que trabalha, e a pesquisa de clima é uma ferramenta que auxilia a mensurar como está a satisfação do funcionário em relação a mesma, sempre a buscar resultados positivos, tanto para empresa, quanto para o colaborador.

Ainda os autores Feitosa e Máximo (2014) afirmam que as relações interpessoais podem sim influenciar no ambiente de trabalho, pois fatores como personalidade, cultura e fatores emocionais são capazes de modificar o comportamento de cada indivíduo no dia-a-dia, portanto, se não existe conhecimento sobre o comportamento do colega de trabalho e se não há uma relação saudável, de empatia, as relações podem influenciar o trabalho e a satisfação dos colaboradores. Sendo assim, destaca-se a importância da aplicação correta de uma Pesquisa de Clima Organizacional para identificar o grau e os motivos de insatisfação dos colaboradores em relação a outras pessoas que estão no mesmo ambiente de trabalho.

LIDERANÇA

Quando se fala em clima organizacional, lembra-se da liderança como influência para satisfação dos funcionários em uma empresa, já que liderança envolve cumplicidade e bom relacionamento entre funcionário e gestor para obter-se um bom resultado na organização.

Para Stoner (1999), o processo de liderança é uma técnica que tem a capacidade de dirigir e influenciar atividades relacionadas a tarefas de membros de um mesmo grupo, pode mudar atitudes dos subordinados. Cruz (2005) também afirma que a liderança em uma empresa é considerada um processo de muita influência, em que os indivíduos são orientados a atingir metas, e isso só é possível se há um acompanhamento e bom relacionamento entre o gestor e o funcionário, sendo assim, quando há satisfação no trabalho para busca de resultados positivos. Hersey e Blanchard (1986, p.118), dizem

[...] a situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo, é aquela em que ele é estimado pelos membros (boas relações líder-membros), tem uma posição de grande poder (alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação de tarefa). Hersey e Blanchard (1986)

Entende-se então que a liderança como grande influência no dia – a – dia de um colaborador, é importante que o gestor busque sempre uma boa relação com os funcionários, saber delegar de forma correta as atividades de todos que estão sob a gestão para satisfação de todos.

Violin (2004) afirma que dentro de uma liderança, destaca-se as necessidades das pessoas, ou seja, dos funcionários, sempre tentar compreendê-los, buscar o que esperar de um emprego e tentar responder todas as expectativas dos mesmos, os gestores devem tentar agir dessa forma no dia – a – dia, para que haja uma interação entre os objetivos da empresa, com a satisfação dos colaboradores.

Portanto, pode-se afirmar que a liderança é uma peça chave para influenciar os funcionários em uma pesquisa de clima, já que todo líder é um espelho para os funcionários e se não há uma boa relação entre as partes, a motivação e o sentimento dos colaboradores em uma empresa são negativos, desmotivando-os e gerar insatisfação e resultados ruins na pesquisa de clima.

COMUNICAÇÃO

A comunicação, segundo Scroferneker (2006) significa trocas, atos e ações que são compartilhadas entre seres, pressupõe interações, diálogos e respeito mútuo do falar e ouvir o outro, escutar, entender e compreender o que o outro diz.

Para Chiavenato (2004) a comunicação é a primeira área quando se trata de relações interpessoais, é um dos principais métodos para influência do comportamento humano nas organizações, ou seja, é importante ressaltar a forma que a comunicação pode influenciar na motivação e satisfação de

colaboradores, e até mesmo saber como está a interação entre os indivíduos em uma empresa, sendo que, se existe algum conflito entre os colaboradores, provavelmente, a comunicação não é eficaz e adequada, pode o desempenho da organização ser afetada.

E a comunicação em uma organização é imprescindível para que as atividades funcionem adequadamente. Ela tem a função de motivar as pessoas, como ela também pode desmotivar, facilita a avaliação dos trabalhos feitos na empresa e o que pode melhorar, ou seja, a comunicação pressupõe interações e diálogo entre os seres, e o momento de falar e saber ouvir e entender o próximo, portanto, deve-se ser cauteloso ao falar com os seres, principalmente no ambiente organizacional, qualquer coisa falada pode motivar ou desmotivar os colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo identificar como relações interpessoais mal estabelecidas podem prejudicar o ambiente de trabalho. Ressaltou-se que o objetivo geral foi alcançado porque percebeu-se através dos teóricos que a satisfação do colaborador é uma ferramenta que identifica o clima organizacional dos colaboradores e seus relacionamentos dentro uma organização, ou seja, com ela, pode-se obter os resultados desejáveis, servindo de base para reformulações e formulações estratégicas de dentro de uma empresa, auxiliando gestores a obterem respostas de pesquisas para melhores resultados.

O clima organizacional harmonioso faz toda diferença para o alcance dos objetivos da organização. Então os autores defendem que as divergências, conflitos, é inerente as relações interpessoais e fazem parte, porém precisa se chegar a um denominador comum para manter o equilíbrio e o crescimento como um todo. Quanto melhor for o relacionamento interpessoal, melhor será o rendimento da equipe, e como consequência, mais facilidade para gerenciar e prosperar em metas individuais e coletivas.

Diante de tudo que foi colocado durante a pesquisa, diagnosticou-se o quanto é importante que as organizações estejam criando métodos para conciliar as relações interpessoais, pois com isso permite que os gestores tenham um diferencial na organização, fazendo disso o RH uma vantagem competitiva no mercado. Ressalta-se que essa pesquisa não esgotou o tema, porém auxilia as demais.

REFERÊNCIAS

BEGNAMI, M. L. V; ZORZO, A. Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. Revista Científica da FHO/UNIARARAS, v.1, n.2 /2013.
Disponível em:
<http://www.fho.edu.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf>
Acesso em: 22 out.2021

BRUNET; Relação interpessoal. Disponível em:
<<https://administradores.com.br/artigos/relacao-interpessoal>> Acesso em: 13 nov. 2021

BUGNOTTO; CRISTINA, CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTRIBUTINTE PARA A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.
Disponível em:
<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/tcc_artigo_marilia_2017.pdf> Acesso em: 22 out. 2021

Conheça os três conceitos de relação interpessoal. Disponível em:<<https://febracis.com/relacionamento-interpessoal-conceito-e-importancia/>>
Acesso em: 30 set.2021

COSENZA; como o líder deve tratar o relacionamento interpessoal no trabalho.
Disponível em: <<https://www.vittude.com/empresas/como-lider-deve-tratar-relacionamento-interpessoal-no-trabalho>> Acesso em: 6 nov. 2021

Habilidades interpessoais: 4 coisas que você precisa saber<<https://www.microlins.com.br/blog/carreira/habilidades-interpessoais-4-coisas-que-voce-precisa-saber/>> Acesso em: 30 set. 2021

Influência no Alcance dos Objetivos Organizacionais. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v.14, n.50, p. 139-150, maio. 2020. Disponível em: <emnuvens.com.br> Acesso em: 5 set. 2021.

MENDONÇA, LORENNNA LIMA. Síntese sobre o comportamento organizacional e a importância da gestão de pessoas baseados no histórico da administração. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 11, pp. 21-35. Novembro de 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sintese#22-A-IMPORTANCIA-DA-GESTAO-DE-PESSOAS>> Acesso em: 6 nov. 2021

O que é estrutura organizacional? Disponível em: <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/estrutura-organizacional>> Acesso em: 13 nov.2021

QUIROZ, B. V; NARDUCCI, V.F; JUCUBOWSKI, V. C. D. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. RJ. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/ZCn5nCmHs5jD9zLbB8Jy6bz/?lang=pt>>. Acesso em: 17 set. 2021.

Relacionamento Interpessoal. Disponível em: <<https://www.cliquef5.com.br/primavera-do-leste/artigos/relacionamento-interpessoal/198687>> Acesso em: 30 set. 2021

Você sabe a real importância das relações interpessoais? Disponível em: <<https://aspectum.com.br/blog/relacoes-interpessoais>> Acesso em: 13 nov. 2021