

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

DIVANIA HELENA DOS SANTOS

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: uma revisão sobre a satisfação dos
colaboradores**

Paracatu

2021

DIVANIA HELENA DOS SANTOS

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão
sobre a satisfação dos colaboradores

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Relações Interpessoais

Orientadora: Prof^a. Mayra Silva de Souza

Paracatu

2021

S237r Santos, Divania Helena dos.

Relações interpessoais no ambiente organizacional:
uma revisão sobre a satisfação dos colaboradores. /
Divania Helena dos Santos. – Paracatu: [s.n.], 2021.
31 f.: il.

Orientador: Prof^ª. Mayra Silva de Souza.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Relações interpessoais. 2. Ambiente de trabalho. 3.
Obstáculos. I. Santos, Divania Helena dos. II.
UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

DIVANIA HELENA DOS SANTOS

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão
sobre a satisfação dos colaboradores**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Relações interpessoais

Orientadora: Prof^a. Mayra Silva de Souza

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 30 de novembro de 2021.

Prof^a. Mayra Silva de Souza
Centro Universitário Atenas

Prof. Diógenes de Oliveira e Souza
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Lorena Gomes Junqueira
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho primeiramente a minha mãe, pela força e incentivo, a minha irmã, por ser minha inspiração, aos meus irmãos, ao meu filho, ao meu sobrinho, e amigos que acreditaram na minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a oportunidade da realização deste sonho, a minha mãe, por toda dedicação e ajuda me incentivando a não desistir.

Agradeço também a minha irmã Geuziene Kelen, que não mediu esforços para me ajudar, pelo carinho e por ser minha inspiração nessa longa caminhada.

A minha família pelo apoio, aos colegas, colaboradores, mestres da instituição, em especial a professora Mayra Silva de Souza pelo empenho e dedicação em me orientar nesse projeto, e todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação.

Às vezes nos deparamos com tantas trevas em nossos caminhos para nos limitar, mas sempre haverá uma luz no final do túnel. Quando pensamos que o nosso sucesso acabou, uma força celestial nos carrega nos braços e nos faz chegar ao topo da montanha. Lutar sem nunca desistir é o nosso dever, jamais se fez um campeão e nem tão pouco se entregou um troféu para quem desistiu da competição.

Maria Cleuza de Jesus, 2017.

RESUMO

A atual competitividade de mercado e a concorrência acirrada fazem com que as organizações necessitem ter um diferencial para obter os objetivos almejados. O trabalho em equipe pode ser um recurso fundamental, favorecendo as organizações e os colaboradores. O presente trabalho aborda as relações interpessoais, tendo como foco a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. E tem como objetivo principal fazer uma análise crítica sobre o apoio social e a satisfação dos colaboradores, bem como os resultados obtidos na resolução dos conflitos decorrentes das relações interpessoais no ambiente organizacional.

O estudo buscou também conceituar, identificar os principais obstáculos e apresentar estratégias para aprimorar as relações interpessoais nas organizações. O trabalho realizado através de pesquisas bibliográficas teve como referência alguns dos principais autores da administração. Verificou-se através do estudo que o relacionamento interpessoal influencia de forma direta o ambiente de trabalho, tanto de maneira positiva quanto negativa, contribuindo para um melhor ou pior desempenho dentro da organização e para solução de possíveis conflitos pessoais, levando em consideração que pessoas precisam de uma comunicação que seja clara, objetiva e recíproca, desenvolvendo assim, um trabalho que seja eficaz e motivador.

Palavras-chave: Relações interpessoais. Ambiente de trabalho. Obstáculos.

ABSTRACT

The current market competitiveness and fierce competition make organizations need to have a differential to achieve the desired goals. Teamwork can be a fundamental resource, favoring organizations and employees. This article addresses interpersonal relationships, focusing on employee satisfaction in the organizational environment. And its main objective is to make a critical analysis of social support and employee satisfaction, as well as the results obtained in the resolution of conflicts arising from interpersonal relationships in the organizational environment.

The study also sought to conceptualize, identify the main obstacles and present strategies to improve interpersonal relationships in organizations. The work carried out through bibliographical research had as reference some of the main authors of the administration. It was found through the study that interpersonal relationships directly influence the work environment, both positively and negatively, contributing to a better or worse performance within the organization and to the solution of possible personal conflicts, taking into account that people need of a communication that is clear, objective and reciprocal, thus developing a work that is effective and motivating.

Keywords: *Interpersonal relationships. Workplac. obstacles.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	11
1.2 HIPÓTESES	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	12
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS	15
3 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES	20
4 ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

É provável que crises e variações de mercado e negócios em um ambiente organizacional podem ser frequentes, assim como a disputa por espaço e oportunidades. As organizações e os indivíduos que nela desempenham suas atividades podem passar por diversos tipos de conflitos, que são resultado de relações interpessoais.

O local de trabalho é onde as pessoas costumam passar grande parte do seu dia, por isso as relações interpessoais devem ser o mais saudável possível a fim de que os colaboradores enxerguem a organização como um ambiente agradável e os conflitos organizacionais sejam evitados.

Alguns fatores históricos como política, religião e culturas regionais juntamente com variações na forma com que o mundo propôs para as empresas obterem seus recursos e atingirem suas metas, causaram diversas mudanças no perfil das pessoas, deixando no esquecimento diversas características como respeito e harmonia. A comunicação entre indivíduos tornou-se um desafio diário para as organizações e os métodos e formas de transmitir os objetivos para as demais áreas de atuação estão cada dia mais complexos.

Na visão de Brondani (2010), além dos aspectos políticos, sociais e econômicos, os aspectos emocionais e psicológicos também influenciam a relação interpessoal.

A relação de interação humana está presente em ambientes de trabalho, e a maneira como ocorre influencia nos resultados de toda a organização. É muito difícil lidar com outras pessoas e lidar com outras pessoas dentro da organização sem entender o comportamento umas das outras é quase impossível.

Muitos reclamam uma subutilização da sua capacidade, das condições de trabalho inadequadas, o que faz com que aumente cada vez mais a insatisfação. Tal insatisfação causa a diminuição de seu rendimento, causando consequências na saúde física e mental do colaborador, em decorrência disso, menos rentabilidade no trabalho. No entanto, qualidade para desempenhar tarefas, é algo que não se pode esperar, pois essas pessoas não obtêm qualidade no seu próprio trabalho.

Tendo como base nessa premissa identificou como problema desta pesquisa a seguinte pergunta: como o relacionamento interpessoal pode influenciar o ambiente de trabalho?

Este estudo bibliográfico tem como objetivo geral, analisar a influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, e como objetivos específicos: Conceituar relações interpessoais, identificar os principais obstáculos e apresentar estratégias para trazer melhorias para o cotidiano das atividades desenvolvidas nas empresas.

O tema acerca das relações interpessoais no ambiente organizacional é de suma importância para a organização, observando a necessidade de um estudo que analise como as relações interpessoais podem colaborar para a melhoria das relações entre os colaboradores, tornando o local de trabalho um ambiente saudável e conseqüentemente influenciando na qualidade do trabalho.

Justifica-se a relevância e pertinência deste trabalho a partir de três vertentes principais. Do ponto de vista científico, contribui para o avanço das pesquisas neste campo do conhecimento.

Por outro lado, do ponto de vista da administração, destaca-se que este estudo contribui com a gestão das relações interpessoais no ambiente de trabalho, especialmente no que toca a apresentação de estratégias e de limitações que podem ser observados na empresa e, assim, com o processo decisório.

Por fim, do ponto de vista pessoal, contribui com a formação profissional desta autora, sobretudo, diante de uma grande área da administração, que é a gestão de pessoas.

O método utilizado nesse estudo qualitativo é a revisão literária e consiste em uma pesquisa bibliográfica e tem como finalidade fazer uma análise crítica sobre o apoio social e a satisfação dos colaboradores, bem como os resultados obtidos na resolução dos conflitos decorrentes das relações interpessoais no ambiente organizacional, avaliando as atuações e os danos analisados envolvendo a saúde do trabalhador.

Do ponto de vista operacional, o presente estudo é constituído de pesquisas bibliográficas a partir de diversas fontes, especialmente artigos científicos publicados em periódicos, bem como livros recentemente lançados.

1.1 PROBLEMA

Como o relacionamento interpessoal pode influenciar o ambiente de trabalho?

1.2 HIPÓTESES

a) provavelmente as organizações que encontram problemas com relacionamento interpessoal têm dificuldades em atingir os objetivos da empresa, desta forma investir em relacionamento interpessoal dentro da organização é essencial para seu crescimento e desenvolvimento.

b) acredita-se que o trabalho em equipe pode criar uma sintonia maior entre os membros, trazendo resultados positivos para a organização e facilitando a resolução de conflitos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conceituar as relações interpessoais
- b) Identificar os principais obstáculos dos relacionamentos interpessoais nas organizações.
- c) Apresentar estratégias para aprimorar as relações interpessoais nas organizações.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O tema acerca das relações interpessoais no ambiente organizacional é de suma importância para a organização, observando a necessidade de um estudo que analise como as relações interpessoais podem colaborar para a melhoria das relações entre os colaboradores, proporcionando um ambiente saudável e conseqüentemente, influenciando na qualidade do trabalho, tanto para a organização, quanto para os colaboradores.

Justifica-se a relevância e pertinência deste trabalho a partir de três vertentes principais. Do ponto de vista científico, contribui para o avanço das pesquisas neste campo do conhecimento. Por outro lado, do ponto de vista da administração, destaca-se que este estudo contribui com a gestão das relações interpessoais no ambiente de trabalho, especialmente no que toca a apresentação de estratégias e de limitações que podem ser observados na empresa e, assim, com o processo decisório. Por fim, do ponto de vista pessoal, contribui com a formação profissional desta autora, sobretudo, diante de uma grande área da administração, que é a gestão de pessoas.

Esse trabalho pode contribuir com as organizações, no sentido de ressaltar a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. As informações coletadas na pesquisa e análise das influências das relações interpessoais no trabalho de uma organização podem colocá-la em situação proativa, fazendo com que as relações de trabalho sejam produtivas, apresentando uma relevância nas relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho e na qualidade do produto oferecido.

Vale destacar, que as relações interpessoais é um dos assuntos de grande importância nas organizações e na gestão de recursos humanos.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O método utilizado nesse estudo qualitativo é a revisão literária e consiste em uma pesquisa bibliográfica. A presente pesquisa tem como finalidade fazer uma análise crítica sobre o apoio social e a satisfação dos colaboradores, bem como os resultados obtidos na resolução dos conflitos decorrentes das relações interpessoais no ambiente organizacional, avaliando as atuações e os danos analisados envolvendo a saúde do trabalhador.

Os estudos qualitativos buscam entender problemas humanos ou sociais tendo como suporte um quadro complexo e holístico, formado prioritariamente com termos que relatam a visão detalhada de informantes. Esses estudos são conduzidos em ambientes ou condições naturais. (CRESWELL, 1994)

Segundo Gil (1999):

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. De forma ampla, a aplicação do método permite a efetividade da pesquisa, uma vez que lhe dá o respaldo para obtenção de dados e para os demais passos necessários para consecução da pesquisa.

A utilização de métodos traz ao pesquisador formas de garantir a objetividade e a precisão na elaboração de seus estudos. A pesquisa social, como a que se insere este trabalho, visa orientar a realização da pesquisa, considerando a obtenção, o tratamento e a validação dos dados obtidos em relação à problemática proposta. (GIL, 1999)

Do ponto de vista operacional, o presente estudo será constituído de pesquisas bibliográficas a partir de diversas fontes, especialmente artigos científicos publicados em periódicos, bem como livros recentemente lançados. O horizonte de tempo das pesquisas será transversal como forma de ampliar os retornos de pesquisa e então robustecer os resultados desta pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta a introdução ao tema descrevendo-o, foi realizado a formulação do problema de pesquisa, as proposições do estudo, os objetivos geral e específico, a justificativa, relevância e contribuições da proposta de estudo, a metodologia do estudo, e também a definição estrutural da monografia.

O capítulo 2 é abordado o tema relações interpessoais.

O capítulo 3 apresenta os principais obstáculos dos relacionamentos interpessoais nas organizações.

No capítulo 4 são apresentadas as estratégias para aprimorar as relações interpessoais nas organizações.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo.

2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações Interpessoais são os contatos entre os indivíduos, as trocas e comunicações. A interação entre as pessoas em diferentes situações, as quais são comuns e fazem parte da existência humana, enfim, a afirmação sem sombra de dúvidas, trata-se de um dos fenômenos mais corriqueiros, de forma simples e comum no qual se visualiza gente lidando com gente, mesmo com suas diferenças e individualidades (MAGALHÃES, 2001).

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.

Instintivamente os seres humanos são essencialmente seres sociais, e são motivados pela necessidade de relacionar-se com outras pessoas, e é nessa relação que descobrem suas próprias capacidades e a necessidade de exercitá-las (CARVALHO, 2009).

Barbara Virginia (1996), afirma que o relacionamento interpessoal é a maneira como nos conectamos com o mundo. Isso corresponde às nossas relações com as pessoas e até conosco. Conseguir travar um relacionamento favorável com todas as pessoas é uma tarefa difícil, mas acredita-se que é possível conservar um grau de afeição que assegure um bom fluxo nas relações, basta ter equilíbrio.

Segundo Rocha (2010), relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio.

Para Carvalho (2009), a evolução no relacionamento é permanente, porém envolve outras pessoas o que o torna complicado, o relacionamento diariamente afeta diretamente as pessoas por simbolizar a comunicação de uma pessoa com a outra, isso mostra que ter cuidados é fundamental para lidar com atitudes que são diferentes e inspiram em um clima favorável para trabalhar, avançar e conseqüentemente produzir.

O aprimoramento deste relacionamento é diário, construído aos poucos e deve ser regado para que futuras frustrações e discórdias no trabalho não venham a aparecer. Algumas vezes, lidar com as diferenças causa incompatibilidade, desentendimentos e problemas, que devem ser solucionados a partir do bom relacionamento e diálogo entre os colaboradores, pois, as pequenas ações são as sementes de grandes resultados (ALBUQUERQUE, 2012).

No entanto, os colaboradores devem ficar atentos a linguagem corporal das pessoas com quem estão em contato, pois geralmente as atitudes demonstram algo que às vezes as palavras tentam negar e vice e versa (MOREIRA, 2008).

O ambiente de trabalho é composto por um cenário no qual sentimentos, atitudes e emoções são manifestados diariamente, demonstrando uma forma particular de cada indivíduo lidar com a realidade (CARVALHO, 2009).

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).

Robbins (2005), faz menção ao relacionamento interpessoal afirmando que se os funcionários expressarem emoções positivas, os clientes responderão da mesma maneira. O contrário também é válido, visto que as emoções negativas de um funcionário despertarão respostas também negativas nos clientes.

O relacionamento interpessoal utiliza-se do sistema de administração participativo, para representar o comportamento humano que gera trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. Tendo em vista, que as pessoas não trabalham de forma isolada, mas através de interações entre si, para que obtenham sucesso em seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Coutinho (2020), o bom relacionamento na vida pessoal com a família e com amigos é importante, pois proporcionam ambientes agregadores e saudáveis, a falta de um bom relacionamento na vida pessoal gera momentos de estresses e que podem afetar a vida profissional.

Sabe-se que a vida seria bem mais fácil se não houvesse a necessidade de lidar com pessoas difíceis, os relacionamentos seriam harmoniosos, e haveria mais justiça e tolerância no mundo (ALBUQUERQUE, 2012).

Fritzen (1987), afirma que as relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros.

Na visão de Weiss (1992):

[...] uma vez que cada pessoa aceite a outra como e pelo que ela é, torna-se possível empregar métodos para que o relacionamento se dê de maneira eficaz. Ou seja, ao entender o comportamento do outro, consegue-se lidar mais facilmente com os obstáculos criados nas relações.

Ainda de acordo com o supracitado, falta confiança e interesse na maioria dos relacionamentos de trabalho. Portanto, é preciso criar esse clima de confiança, aproveitando cada oportunidade para se comunicar com as pessoas do seu ambiente de trabalho, de forma cordial e harmoniosa Weiss (1994).

O autor ainda evidencia que, a maneira mais saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais inclui o uso da confrontação construtiva, métodos eficientes de solução do problema, técnicas de comunicação eficientes e um plano de ação. Esses métodos também ajudarão a impedir que discordâncias comuns ou diferenças de opinião ou de valores resultem em conflito.

Marcondes (2019), apresenta algumas dicas para um bom relacionamento interpessoal, são:

Quadro 1: Dicas de relacionamento interpessoal

<p>Aperfeiçoe a sua forma de se comunicar</p>	<p>Os bons relacionamentos acontecem em ambientes em que a comunicabilidade é assertiva e fluida, quando as pessoas se dialogam sempre com o mesmo tom de voz e são mutuamente ouvidas.</p>
	<p>Ouçã além das palavras, observe situações, geralmente percebemos algo</p>

Aprenda ouvir	que está errado sem que o outro nos diga e a partir de então oferecer ajuda ou fazer alguma correção.
Seja cordial	Ser grato por algum favor ou gentiliza, dar um bom dia, pratique empatia, isso faz toda diferença para quebrar o gelo e demonstra abertura para se relacionar. Isso mostra que você é educado.
Sorria mais	O sorriso expressa simpatia e transmite um estado de alma no qual convida alguém a participar do que lhe vai ao íntimo.
Respeite o espaço alheio	Não seja invasivo, mostre que está disponível, mas não force nenhuma situação ao perceber que o outro prefere ficar quieto ou só naquele momento.
Exercite a gratidão	Agradeça sempre que alguém lhe ajudou em um momento de necessidade, e se puder seja recíproco.
Seja confiável	Seja uma pessoa de confiança. Do mesmo modo alimente relações de amizade e confiança.
Não faça pré-julgamentos	Isso pode ser danoso e trazer sérias consequências e sequelas.
Aprenda a perdoar	Errar é humano, todos merecem uma segunda chance, inclusive você.
Alimente emoções positivas	Respeito, compaixão, amor ao próximo, lealdade, empatia e disponibilidade para ajudar quem necessita, sem esperar nada em troca. São aspectos que

	colaboram para bons relacionamentos interpessoais.
--	--

Fonte: O autor.

Para Xavier (2006), as relações interpessoais sofrem algumas mudanças, visto que acontecem no meio social em que sofrem transformações diárias e contínuas, cujas mudanças afetam grupos e organizações e ocorrem em quatro âmbitos que são: econômico, financeiro, operacional e psicossocial.

- No âmbito econômico, mudanças tecnológicas podem repercutir de forma negativa em uma organização.
- No setor financeiro, podem ocorrer mudanças quando uma empresa tem dificuldade em aumentar suas vendas ou um colaborador é demitido.
- No âmbito operacional, surgem dificuldades com as mudanças, pois está sujeito a problemas no abastecimento ou reposição de estoques.
- Os problemas psicossociais estão diretamente ligados à questão emocional e social, causadas pelas transformações que ocorrem diariamente, afetando assim a produtividade dos colaboradores.

Para Moscovici (1994), dentro das organizações, a interação humana ocorre em dois níveis que são: concomitantes e interdependentes. O grau de elevação da tarefa é o que se pode observar na execução das tarefas individuais e em grupos.

Para Albuquerque (2012), uma forma de desenvolver a individualidade de cada pessoa é aprender a aceitá-la como é, pois, assim nos adaptamos uns aos outros, construindo um comportamento mais tolerante. Quando estamos dispostos a aceitar as outras pessoas, conseqüentemente nos tornamos mais flexíveis e mais observadores, o que acaba facilitando o convívio, a capacidade e o aprendizado desenvolver-se, descobrindo diversos valores a partir de fraquezas de outros.

O próximo capítulo abordará os principais problemas dos relacionamentos interpessoais nas organizações.

3 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro das organizações os obstáculos dos relacionamentos interpessoais são advindos de vários fatores, como: falta de diálogo, premiações de desempenho, privilégio, liderança autoritária, e especificamente as diferenças salariais (CHANLAT, 1993)

De acordo com Bom Sucesso (2002), os principais obstáculos observados na dimensão interpessoal são a falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar, dificuldade em ouvir e falta de inteligência emocional.

Segundo Steiner (1997):

[...] o ambiente interno das empresas são os lugares onde mais se escondem mentiras, segredos e jogos de poder. Geralmente estas ações não surgem unicamente dos gerentes e patrões, mas sim dos próprios colaboradores de forma sutil e discreta e não abertamente. Por serem conduzidos desta maneira, acabam gerando fofocas, brincadeiras de mau gosto e desavenças entre pessoas e setores, surgindo os conflitos. Nestas situações, o bom relacionamento entre os indivíduos é extremamente necessário se manter de forma positiva, aberta e sem segredos, pois obtendo os processos e assuntos de forma clara, facilita o entendimento de todos.

Para Souza (1980), o resultado das variáveis culturais que influenciam no clima organizacional, pode ser entendido como a soma de valores, costumes, propósitos e tradições que fazem com que a organização seja única. Isso muitas vezes, também é chamado de caráter de uma organização. Quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima, que curiosamente é mais perceptível do que suas fontes causais.

Segundo Marcondes (2019), diversos fatores negativos podem interferir no relacionamento interpessoal, dentre eles: inveja; falta de diálogo; falta de respeito; diferenças salariais e competitividade.

De acordo com o supracitado, os problemas ou conflitos surgem quando há dificuldade em conciliar as diferenças e os desejos individuais, tornando o relacionamento interpessoal em um dos elementos essenciais na convivência humana, e também um dos campos onde mais se gera conflitos.

A presença dos diferentes graus de compromisso entre os parceiros pode transformar a insatisfação em fonte de conflitos construtivos ou destrutivos. A

essência do compromisso será decisiva quando o relacionamento é imposto, ou reforçado por fatores externos, ou motivado por sentimento de culpa e obrigação, o grau de satisfação tende a ser menor. Quando o interesse se origina da identificação entre um parceiro e outro ou das atividades que o relacionamento proporciona, a satisfação tende a ser maior (HINDE, 1997).

Segundo Marcondes (2019):

[...] vários são os fatores que podem impedir um bom rendimento e gerar conflitos, dentre eles estão: quantidade de pessoas envolvidas, o grau de motivação de seus membros, falta de coesão, dificuldade de comunicação e até mesmo normas restritivas a seu bom funcionamento.

Newstrom (2007), afirma que o conflito é um processo interpessoal que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas ou dos métodos utilizados para alcançá-las.

De acordo com Bom Sucesso (2002), os maiores obstáculos observadas nas relações interpessoais, são:

- a) A falta de objetivos pessoais: acontece quando as pessoas possuem dificuldades em traçar metas para seu futuro.
- b) A dificuldade em priorizar: a maioria das pessoas reclama da falta de tempo, para realizar suas atividades. O que geralmente pode se perceber é uma grande dificuldade em instituir prioridades.
- c) A dificuldade em ouvir: geralmente a maioria dos conflitos acontece por causa da dificuldade que se tem em ouvir e compreender o que é dito.

Para Dejours (1992), o trabalho tem sobre cada pessoa atividades que são exclusivas e a repercussão será na alma. Em algumas situações surgem aflições que pode ser dado à perturbação por meio de uma relação própria, cheia de planos, esperanças, vontades e que na maioria das vezes é rejeitado no âmbito profissional.

Quando os colaboradores são proibidos de fazer mudanças na sua atividade em razão de revertê-la em uma situação mais adaptável as suas carências fisiológicas e seus anseios psicológicos inicia-se o sofrimento de caráter mental, isso pode se torna um obstáculo por causar um bloqueio entre a relação colaborador e trabalho (DEJOURS, 1992).

De acordo com Marques (2018), a falta de união entre os colaboradores, a inexistência de uma comunicação ativa entre os departamentos da organização, a escassez na colaboração dos profissionais para obter eficiência nas metas geram

prejuízos para a empresa, pois afetará a sua habilidade e conseqüentemente sua produtividade e investimentos. Isso acontece pelo fato de as relações pessoais não serem promissoras o que dificulta a obtenção de grandes resultados positivos por parte da organização.

Segundo Mazzalli (2017), os obstáculos mais frequentes no relacionamento interpessoal no trabalho são: dificuldade em se comunicar, falta de compatibilidade relacionada a valores éticos e morais, complexidades de respeito às normas imprescindíveis de disciplinas, disputas geradas por interesses em se promover e obter privilégios. Muitos conflitos transcorrem devido à dificuldade que a pessoa tem em se comunicar uma com a outra ao passar uma mensagem adiante com transparência e objetividade.

A supracitada autora destaca ainda, que tais problemas ocorrem pela falta de orientação, falta de conhecimento em algumas situações específicas, por problemas na conduta, a falta de afinidade com o interlocutor e por uma série de motivos isolados que afetam a comunicação. Já os problemas comportamentais são causados por algumas características pessoais, as atitudes negativas costumeiras de erros frequentes podem afetar de maneira considerável as relações e conseqüentemente toda tarefa a ser desenvolvida.

O próximo capítulo apresenta algumas estratégias para melhorar as relações interpessoais nas organizações.

4 ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Para Coutinho (2020), a possibilidade de um convívio mais harmonioso em diversas esferas sociais, é uma importante vertente nos relacionamentos interpessoais. Isso quer dizer, por exemplo, que o seu modo de se relacionar no ambiente organizacional será igual a seu relacionamento familiar. Adotar atitudes positivas; estabelecer limites; se atentar para críticas e feedbacks; sempre agir com respeito; ter boa vontade e ser proativo; saber fazer críticas e reconhecer seus erros faz parte das principais estratégias para aprimorar as relações interpessoais nas organizações.

Ainda de acordo com o supracitado, o relacionamento interpessoal exerce uma importante atuação no dia a dia, seja na relação com colegas de trabalho, familiares ou amigos. O relacionamento Interpessoal serve como uma âncora no modo como pensamos, enxergamos, e agimos em relação ao mundo em que vivemos.

Segue abaixo algumas estratégias essenciais para melhorar o relacionamento interpessoal, segundo o autor:

- **Adotar uma atitude positiva:** Adotar uma atitude positiva estimula as pessoas ao seu redor a utilizarem todo o seu potencial de trabalho. Inclusive, esse é um comportamento dos melhores líderes. No entanto é importante não confundir atitude positiva com um otimismo exacerbado. Atitude positiva é, acima de tudo, encarar as situações de forma realista e encontrar soluções viáveis, sempre ouvindo opiniões e avaliando as mais pertinentes.
- **Estabelecer limites:** Apesar dos relacionamentos interpessoais serem fundamentais no ambiente de trabalho, é necessário manter a postura profissional e nunca perder o foco na produtividade. Ainda que seja difícil separar a vida pessoal da profissional é essencial manter espaço para a individualidade. Isso não implica ser rude ou evitar contato com outras pessoas, mas estar ciente dos instantes certos para interagir.

- **Se atentar para críticas e feedbacks:** Uma dica importante é prestar atenção a outros pontos de vista. Esteja atento sobre como as pessoas avaliam a sua postura profissional e suas opiniões. Contudo, utilize esse aspecto para compreender melhor como você é visto, pois com isso você tem condições de buscar o autoconhecimento e autodesenvolvimento.
- **Sempre agir com respeito:** Qualquer ambiente conta com pessoas distintas que podem apresentar pensamentos diferentes e divergência de valores. No ambiente de trabalho, especialmente, há situações que exigem paciência e uma postura educada. A cordialidade, inclusive, favorece que você seja carismático, contribuindo muito para que você seja ouvido com atenção e reforce características de liderança.
- **Ter boa vontade e ser proativa:** A boa vontade demonstra que você se empenha em oferecer o seu melhor. Isso, de certa forma, estimula também os seus colegas a agirem da mesma maneira. Sendo assim, ao ser solicitado para prestar um favor ou realizar uma tarefa, demonstre entusiasmo. Uma postura que demonstra má vontade ou obrigação forçada não ajuda na produtividade do trabalho.
- **Saber fazer críticas:** A empatia é uma característica importante nas relações interpessoais, por isso, tratar os outros como você quer ser tratado é essencial. Nesse caso, criticar negativa e positivamente e apontar os erros, de forma gentil e amistosa, para oferecer *feedback*, é uma excelente alternativa. Com isso é possível proporcionar crescimento e críticas construtivas de maneira educada e, ainda por cima, mantendo uma postura profissional e estimulante.
- **Reconhecer os seus erros:** Ninguém é perfeito, somos todos passíveis de cometer erros. Mas pior do que cometer erros é não os reconhecer. A partir do momento que você assume as suas falhas e demonstra empenho em saná-las, você passa uma imagem honesta, humana e demonstra que está sempre disposto a aprender. O relacionamento interpessoal é a base para o convívio em sociedade. Portanto, é pertinente que você conheça as

habilidades que facilitam e harmonizam as boas relações entre as pessoas, seja na sua vida pessoal com família e amigos, seja no ambiente profissional.

Do ponto de vista organizacional é possível aplicar algumas medidas preventivas como: propiciar a igualdade de posse ou a administração participativa, excluir privilégios, minimizar distinções hierárquicas, atribuir programas de participação nos lucros da empresa ou limitar as diferenças ao máximo nas escalas de salários. Para diminuir a tensão, os comportamentos que influenciam a inveja que aparece de várias maneiras de exibicionismo de consumo devem ser evitados (CHANLAT, 1993).

Para Marques (2018), saber se comunicar de maneira efetiva e ter um relacionamento interpessoal positivo com os indivíduos com os quais nos relacionamos, facilita que as pendências sejam resolvidas e os momentos de crise sejam superados com mais competência e presteza. Esses atributos podem ser usados para dialogar de forma assertiva com os envolvidos em qualquer questão ou problema e obter efetivamente a conciliação dos interesses de ambas as partes.

Para Xerpay (2020), algumas medidas podem ser adotadas para evitar os conflitos na organização e auxiliar nas estratégias. Para isso, é necessário aprender a fazer uma escuta ativa, pois para a maioria das pessoas saber ouvir e entender os problemas que o outro está enfrentando não é fácil e em algumas situações reconhecer os próprios erros pode ser um desafio, no entanto se tratando de relacionamento interpessoal essa habilidade deve ser aplicada, tendo em vista que através da escuta ativa é provável que diversas situações sejam resolvidas de uma forma mais simples, apenas capitando o que a outra pessoa deseja falar.

Ainda de acordo com o supracitado, as pessoas devem estar sempre acessíveis a receberem *feedbacks*, ninguém gosta de assumir que está errado, e o *feedback* permite que as pessoas olhem para si mesmo e reconheça que tal comportamento não foi ideal, a carga emocional particular pode afetar o relacionamento interpessoal no trabalho quando a pessoa se sente injustiçada ao ser tratado com indelicadeza por alguém que não está em dia bom e isso torna as relações mais frias com o passar do tempo. O ideal é optar por uma postura positiva dentro do ambiente organizacional que vai evitar e ajudar a solucionar as contendas.

De acordo com Maxwell (2007):

[...] nossa habilidade de construir e manter relacionamentos saudáveis são o fator mais importante para se sair bem em qualquer área da vida. Todos os sucessos que alcançamos é resultado de relacionamentos iniciados com as pessoas certas e, posteriormente, do fortalecimento desses laços a partir do uso da habilidade de se relacionar.

Maslow (1943), afirma que ao atingirmos basicamente nossas necessidades nos tornamos seres mais felizes, o que impacta diretamente no ambiente de trabalho e em nossas relações pessoais.

Segundo Lakatos (1997), as organizações precisariam colocar em prática as relações interpessoais próximas de maneira fluentes em todos os setores organizacional, evidenciando para os colaboradores a grande importância da união entre os mesmos e que consequentemente contribuirá como um todo nas atividades laborais.

Para Carnegie (2015), é definido um critério no trabalho em equipe que requer o esforço de todos para desenvolver uma ação, e não de diretores outorgando regras, a tarefa fica mais interessante motivando todos os colaboradores envolvidos no trabalho apresentado.

O supracitado ressalta ainda que é importante lembrar que ao relacionar com pessoas, não se devem tratar as mesmas como criaturas de lógica, e sim como seres humanos cheios de emoções.

Carvalho (2009), cita que um colaborador motivado tende a produzir mais, pois a motivação é algo essencial para superar obstáculos

Segundo Castro (2015), o líder que tiver uma visão desses estímulos terá feedbacks mais eficazes relacionados às atividades a serem desenvolvidas e consequentemente obterá resultados mais satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o propósito de fazer uma análise de como o relacionamento interpessoal pode influenciar o ambiente de trabalho e fazer uma revisão sobre a satisfação dos colaboradores.

No âmbito organizacional os colaboradores fracionam atividades e na medida em que as pessoas vão se relacionando surgem sentimentos de afinidade e motivação entre os mesmos, sentimentos esses que podem influenciar todo clima organizacional fazendo com que a organização alcance seus objetivos ou não.

O relacionamento interpessoal é formado por um grupo de pessoas dentro de um ambiente e com um objetivo comum a todos, esse relacionamento pode influenciar na satisfação dos colaboradores de forma positiva ou negativa.

Os principais obstáculos são gerados por diversos fatores e cabe aos gestores adotar estratégias para um bom relacionamento interpessoal, com muito dialogo e dando a oportunidade de se conhecerem melhor uns aos outros evitando assim a formação de grupos informais.

Partindo dessa premissa, a pergunta de pesquisa foi respondida, o objetivo geral e objetivos específicos foram alcançados e as hipóteses a e b foram confirmadas.

Perante isso, pode-se concluir que o relacionamento interpessoal tem grande influência nas atitudes dos colaboradores.

Conclui-se também que a satisfação dos mesmos está relacionada à forma em que são tratados e influenciará no comportamento de cada um no ambiente corporativo que é onde passam a maior parte do tempo e que quanto mais saudável for esse âmbito laboral e melhor for a convivência entre as pessoas, o nível de satisfação dos colaboradores tende a aumentar e conseqüentemente levará a organização atingir resultados satisfatórios.

As organizações devem colocar em pratica bons relacionamentos interpessoais, influenciar o trabalho em equipe tendo a comunicação de forma clara e objetiva, motivando o colaborador e fazendo com que ele sinta orgulho de fazer parte de tal organização.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- VIRGINIA, Barbara. **Seu comportamento, seu sucesso**. Disponível em: books.google.com.br. Acesso em: 27 de agosto de 2021.
- BACCARO, A. **Vencendo o Estresse: como detectá-lo e superá-lo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2002.
- BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. Porto Alegre, 2010.
- 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.
- CHANLAT, F. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- COUTINHO, T. **Aprenda como melhorar o seu relacionamento interpessoal**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/relacionamento-interpessoal>. Acesso em: 14/jun/2021.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do trabalho**. Trad. Ana Paraguay & Lúcia Leal Ferreira. 5º ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HINDE, R.A. **Relationships: A dialectical perspective**. Hove, UK: Psychology Press, 1997. 586p.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAGALHÃES, L. R. de. **Relações Interpessoais no Cotidiano e Aprendizagem**. Revista Psicopedagogia. 2001.
- MARCONDES, J. S. **Relacionamento interpessoal e profissional no ambiente de trabalho**. São Paulo: BGESESP, 2019.
- MARQUES, J.R. **O que é relacionamento pessoal**. Goiânia IBC, 2018.
- Maslow, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review, 50: 390-6, 1943. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>. Acesso em: 01/out/2021.
- MAXWELL, John C. **Vencendo com as pessoas**. Rio de Janeiro; Thomas Nelson, 2007.
- MAZZALI, S.T.C. **A importância das relações interpessoais nas empresas**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/relacoes-interpessoais>. Acesso em: 27/set/2021.
- MOREIRA, E.G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw – Hill, 2007.
- OLIVIER, Marilene; BEHR, Ricardo Roberto. **Relações no trabalho e na família: a congruência dos problemas, sentimentos e emoções**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA IARR NO BRASIL. 2005 Vitória. Anais... Vitória: UFES, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro LTC, 2005.
- ROCHA, E. B. **Relações interpessoais: uma análise empresarial e social**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/salao-rel-interpessoais.pdf>. Acesso em: 01/ junho/2021.
- SOUZA, E. L. P. de. **Percepção de clima conforme o escalão hierárquico**. In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, vol. 20, n II 4, Out/Dez., 1980.
- STEINER, C. **Educação Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- WEISS, D. **Convivendo com gente difícil**. 4ª edição. São Paulo: Nobel, 1992.

WEISS, Donald. **Como resolver ou evitar conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na pratica: os desafios e as soluções**. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

XERPAY, C. **O que é relacionamento interpessoal no trabalho e como melhorá-lo**. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/relacionamento-interpessoal-no-trabalho>. Acesso em: 28/set/2021.