

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO: CASE DA SUA EVOLUÇÃO**

**THE INTERPERSONAL IN A BUSINESS RELATIONSHIP PROVIDE SERVICE: CASE OF ITS EVOLUTION**

Cristiane Schmitt Obregon Vieira, Sandra Leonara Obregon, Flaviani Souto Bolzan Medeiros e Élio Sérgio Denardin

**RESUMO**

O relacionamento interpessoal apresenta-se como uma das chaves para o sucesso organizacional, tornando-se uma das estratégias para se obter vantagem competitiva em um mercado em grande expansão como é o caso da área de informática. Nesse sentido, este artigo teve como objetivo fazer um estudo comparativo do relacionamento interpessoal dos colaboradores em uma empresa de prestação de serviço na área de informática na cidade de Santa Maria – RS nos anos de 2007 e 2011. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa quantitativa, do tipo descritivo, sendo conduzida na forma de estudo de caso com todos os colaboradores da referida empresa. Os resultados evidenciaram que o relacionamento interpessoal dentro da organização entre gerência e colaboradores e entre os próprios colaboradores de modo geral é bom. A comparação do relacionamento entre os dois períodos analisados demonstrou pequenas variações com uma tendência mais positiva no ano de 2011.

**Palavras-chave:** Comunicação; Relacionamento interpessoal; Colaboradores.

**ABSTRACT**

The interpersonal relationship is presented as a key to organizational success, becoming one of the strategies to gain competitive advantage in a market booming as is the case in the informatics area. Thus, this article aims to make a comparative study of interpersonal relationships of employees in a company providing services in computer science in the city of Santa Maria - RS. Between 2007 and 2011 Methodologically, we carried out a quantitative research of descriptive, being conducted as a case study with all the employees of that company. The results showed that the interpersonal relationships within the organization between management and employees and between employees generally own good. A comparison of the relationship between the two periods analyzed showed small variations with a more positive trend in 2011.

**Keywords:** Communication; Interpersonal relationship; Collaborators.

## 1 INTRODUÇÃO

Ocorreram transformações no ambiente organizacional com impacto na área de gestão de pessoas pelas mudanças de paradigmas refletindo na forma de ser identificada, ou seja, por outros termos como recursos humanos, gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de capital humano, administração e capital intelectual e até gestão com pessoas. O mesmo nome é utilizado para representar um novo espaço e modificação da área, bem como na forma de ver, lidar e valorizar as pessoas, ou seja, os colaboradores começaram a serem vistos como um capital intelectual e não apenas um custo.

A humanidade encontra-se num período em que o sucesso das organizações está também em dar mais importância às características pessoais de seus colaboradores do que suas habilidades técnicas e profissionais, ou seja, pelo seu temperamento, suas atitudes (mesmo fora do ambiente de trabalho), na forma como se relaciona e lidera pessoas, etc. Estas características, nos dias de hoje, fazem a diferença dentro e fora de uma organização, tanto para ser contratado como para manter-se no emprego por mais tempo.

Para Vecchio (2008, p. 5), “em essência, o reconhecimento do sucesso organizacional resulta, frequentemente, do gerenciamento eficaz de pessoas. Portanto, o sucesso é alcançado considerando a equipe de trabalho como uma fonte estratégica de vantagem competitiva.”

Neste contexto que o relacionamento interpessoal, assim como a comunicação são vistas como uma vantagem estratégica no mercado competitivo, pois a relação ambiente profissional e produtividade encontram-se relacionadas.

Em outras palavras, Leite (2001, p. 1) confirma: “[...] comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar existente entre elas e mais produtivas elas serão”.

A partir desta conjuntura apresentada o presente trabalho tem como objetivo fazer um estudo comparativo do relacionamento interpessoal dos colaboradores em uma empresa de prestação de serviço na área de informática na cidade de Santa Maria – RS nos anos de 2007 e 2011. O estudo justifica-se pelo fato de que quando as relações interpessoais dentro das empresas não são muito nítidas e/ou não solucionadas, a falta de comunicação multiplica-se de maneira invisível, influenciando, muitas vezes, de forma negativa nos objetivos e metas da empresa.

Deste modo, pode-se dizer que a fluidez nas comunicações pode manifestar-se como sendo o resultado de relacionamentos saudáveis. Quanto mais a equipe de trabalho estiver entrosada com a missão e com as metas da organização, mais a comunicação fluirá. Em outras palavras Leite (2001, p. 1) corrobora: “[...] comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar existente entre elas e mais produtivas elas serão”.

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: logo após a introdução, apresenta-se o referencial teórico que embasou o estudo, na sequência, a metodologia utilizada, em seguida, a análise dos resultados trazendo os dados obtidos no comparativo entre os anos de 2007 e 2011 em relação ao relacionamento interpessoal e, por fim, as considerações finais a partir do trabalho realizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comunicação e relacionamento interpessoal

Primeiramente, para melhorar o relacionamento interpessoal é necessário compreender o elo entre duas ou mais pessoas a “comunicação” para saber o real significado da palavra, trabalhar-se-á de forma mais abrangente.

Para tanto, é importante ter conhecimento de que a comunicação tem quatro funções básicas para o relacionamento em grupos dentro ou fora das organizações, a saber: manter o controle do comportamento das pessoas, facilitar a motivação, fornece o meio de expressão emocional dos sentimentos, possibilita a informação de que as pessoas e os grupos precisam (ROBBINS, 2005). Percebe-se a partir daí que a comunicação tem um papel fundamental para o sucesso da organização e a satisfação de todos na qual trabalham. Basta saber conduzir o que deseja para uma boa comunicação.

Segundo Oliveira (2002), o significado de comunicação seria tornar comum, partilhar, trocar opiniões conferenciar, enfim trocar pontos de vistas diferentes, tornar nítido, fazer com que os outros compreendam e vice-versa. Mas, isso não é muito fácil, pois dentro de uma organização existem pessoas com crenças, comportamentos, visão e educação diferentes uma das outras o que dificulta a comunicação e consequentemente o relacionamento.

Relata, entre esses influenciadores da comunicação existem ainda outros fatores de perturbação como: a expressão do emitente não estar de maneira adequada, repassando o que não pretendia; o receptor entende a mensagem de forma errada, que não se apropria com a intenção do emitente; a mensagem recebida é diferente da enviada, por ter sido alterada enquanto era repassada.

Para Robbins (2005, p. 232), “a boa comunicação é essencial para eficácia de qualquer organização ou grupo.” Ainda, para existir uma boa comunicação é necessário ter a transferência e a compreensão do significado. Para isto deve existir um propósito do que deseja emitir. Assim, estará reduzindo a quantidade de ruídos na mensagem.

É importante salientar que a comunicação passa por processo que é formado por: mensagem a ser enviada; codificação da mensagem; canal (ruído ou *feedback*); mensagem recebida e mensagem codificada, conforme segue na Figura 1, o que demonstra que não é tão simples assim se comunicar, pois a mensagem passa por processo até ser recebida na sua integridade.

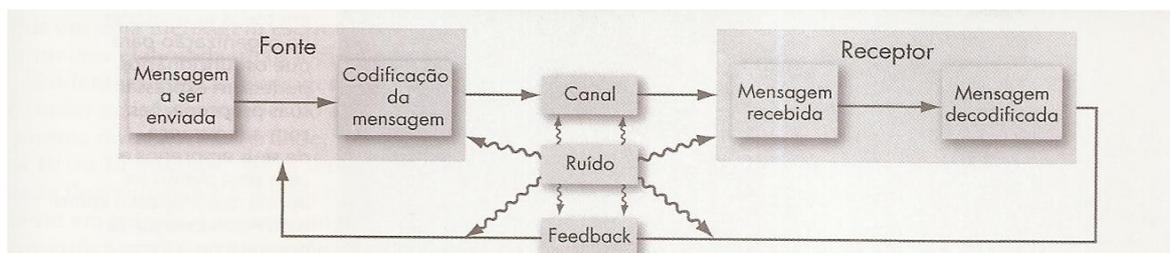


Figura 1 – Processo de comunicação  
Fonte: ROBBINS (2005, p. 233)

As falhas (ruídos) nos elementos da comunicação estão por toda parte, quando mal compreendida resultam problemas entre as pessoas, devido às suas distorções. Já, a boa comunicação é o resultado da compreensão comum entre o receptor e o emissor.

Para Filiage (1999), assim como as pessoas, as organizações também são únicas, pois cada empresa possui sua história, sua cultura, seus valores e sua missão. Afinal, são compostas de pessoas e por ser assim sofrem do mesmo mal, a falta de comunicação.

Segundo Figueiredo (1999, p. 100), “uma das características dos líderes empresarias é saber exatamente como processar a comunicação com seus públicos internos e externos e, ao mesmo tempo, ser firme com seus colaboradores, saber estimulá-los para realmente participarem da empresa”.

O mesmo autor refere dizendo, somente sobreviverão e serão bem sucedidas as empresas que se anteciparem e responderem às exigências do mercado, combinando processos de eficiência e eficácia de comunicação com regras diárias, para que assim possam estar alerta comunicando de forma rápida e adequada o fato.

Respeitar os colaboradores e saber ouvir e integrar-se com eles é a base para um programa de comunicação interno eficaz, afinal eles são colaboradores e fazem parte do sucesso da organização. A gerência falar com os colaboradores e simplesmente dar abertura a opiniões isso contribui para um clima de confiança e abre caminho para grandes transformações favoráveis na empresa (ARGENTI, 2006).

Figueiredo (1999) complementa que a comunicação interna torna-se uma responsabilidade não só da gerência, mas de todos, pois está impressa em todos de forma subjetiva a imagem da empresa. Desde a forma como se veste, atitudes, a forma como fala, comportar-se em público o define como pessoa, como profissional e também como representante da empresa onde trabalha. Menciona ainda, o sucesso da comunicação interna vai depender da pesquisa entre todos da organização para saber o tipo de comunicação mais adequado que surta efeitos positivos. Somente dessa forma atingirá o objetivo desejado que é a integração empresa e colaboradores podendo se expandir para os familiares ou ainda sociedade e clientes.

Descreve ainda, os eventos mistos de iniciativa é extremamente motivador. O mesmo é chamado de *endomarketing* “vendendo” para o público interno um novo serviço ou produto da organização antes do lançamento oficial para o público externo. Outra verdade que menciona, é que para diminuir as barreiras na comunicação as empresas são cada vez menos hierarquizadas e mais planas, pelo fato de que a hierarquia cria barreiras que dificultam a boa comunicação, em consequência um bom andamento nas tarefas. Isto ocorre também pelo motivo de que as organizações precisam estar aptas a responderem às exigências de um mundo liderado pela era da informação.

Leite (2001) considera que a falta de preocupação pelas empresas no que se refere à criação de um eficiente processo permanente de comunicação com os colaboradores pode levar a vários sentimentos negativos dentro da empresa. Ocorrendo assim a frustração por se sentirem de certa maneira menosprezados, e ansiedade por se verem diante do desconhecido, o que acaba provocando medos e incertezas quanto à permanência na empresa.

Menciona também que, em uma organização onde o ambiente é fechado e que várias pessoas estão ligadas pela confiança que depositam uma nas outras para exercer suas tarefas, o surgimento de um estado psicológico negativo, inseguro, diminui a concentração do trabalho, assim como a motivação podendo provocar irritação e muito estresse para quem trabalha em programas rígidos de produtividade.

Levine e Kozoles apud Leite (2001, p. 2) confirmam que “quando os empregados são mantidos informados, tendem a se sentir mais satisfeitos com seus trabalhos, apresentam um moral de nível mais alto e são motivados a serem empregados produtivos”.

Isso é o que acontece nas empresas japonesas, onde o senso de equipe e de cooperação são as chaves para qualquer sucesso no trabalho japonês, resultado também de uma comunicação aberta e participativa (AMATO NETO, 1997).

As necessidades em manter um ambiente empresarial saudável com uma boa qualidade de vida deveria ser a preocupação de todo administrador, pois “todo processo de Administração é uma arte de fazer as coisas através das pessoas” (OLIVEIRA, 2002, p. 217).

Por isso que não basta somente visualizar o lucro, mas também visualizar quem proporciona tal retorno e o faz progredir ou não. É nesse sentido que as organizações hoje em dia estão preocupadas em focar o colaborador como parte integrante com uma visão sistêmica do negócio e não somente o capital monetário e sim o capital humano ou intelectual.

O mesmo autor menciona ainda, para que uma organização seja mais saudável é necessário que os membros tenham o direito de exprimir suas diferenças e resolver seus conflitos dentro dela, por esse motivo deve existir uma cooperação íntima e amigável entre os administradores e trabalhadores. Desta forma, a comunicação fluirá melhor e consequentemente refletirá no relacionamento e num ambiente mais harmonioso e equilibrado, assim terão colaboradores mais comprometidos.

O âmbito empresarial é muito mais complexo do que se imagina, não se detém somente aos interesses do proprietário, mas também aos interesses e necessidades dos colaboradores, bem como dos clientes, fornecedores, entre outros envolvidos no negócio. Por esse motivo que o empresário deve estar atento de forma sistêmica ao ambiente.

Oliveira (2002) ressalta que se vive em um grupo social, começando pela família e indo até aos colegas de trabalho, portanto a atenção nas relações humanas é fundamental para manter o equilíbrio psíquico, profissional e social.

Sabbi (1999) relata maneiras de desenvolver habilidades de relacionamento e existir um melhor fluxo na comunicação. Para isso a pessoa tem que estar com a mente aberta para o que acontece no momento, sem pré-julgamento, bem como alerta às necessidades, motivações e aos desejos dos outros. É relevante desenvolver interesse autêntico pelos outros, procurando conhecê-los, ouvi-los e compreendê-los.

Isso tudo não é o bastante, é indispensável também manter uma expressão natural e verdadeira, mas para isto é essencial conviver, compartilhar, trocar experiências, estar aberto para dar e receber, bem como desenvolver a sensibilidade social.

Ainda, destaca que as qualidades como atenção e paciência são preciosas, bem como que uma comunicação limpa, clara e verdadeira, provavelmente proporcionará uma comunicação com o mínimo de ruído possível.

As grandes corporações de sucesso demonstram muito mais atenção com as metas da empresa e com a contribuição dos colaboradores para a realização de seus objetivos do que com a realização dos próprios colaboradores (OLIVEIRA, 2002).

Menciona que o relacionamento entre indivíduos e organização é um fator crucial para muitos administradores. É necessário entender o comportamento humano para ajudar nesse entendimento, que muitas vezes se torna um empecilho entre gerência e colaboradores como também entre os próprios colaboradores resultando assim em diversos conflitos organizacionais e refletindo dessa forma no sucesso da empresarial.

Diz ainda, que a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem são as principais características individuais que afetam a eficácia de um indivíduo na organização. Contribuindo dessa forma para os vários problemas que possam ocorrer. Cada um dos fatores mencionados influencia os padrões comportamentais de todos na organização indiferente do nível hierárquico.

Sabbi (1999) destaca que, para que exista uma comunicação básica que flua naturalmente, é relevante que se trabalhe a franqueza, a autenticidade, intenções positivas, respeito mútuo, respeito às crenças e sentimentos do outro, empatia e solidariedade. Assim, buscar-se-á um melhor equilíbrio entre todos, mas para que ocorra haverá a necessidade de se trabalhar de forma individual ou até em grupo, conforme a necessidade, bem como o envolvimento de todos e comprometimento em colaborar para o melhor desempenho na atividade exercida.

Os problemas individuais de ajustamento à vida empresarial normalmente aumentam por causa das relações que as pessoas se envolvem no trabalho. Indiferente do nível hierárquico e do porte da empresa ninguém trabalha sozinho dentro da organização.

Oliveira (2002, p. 216) confirma que: “a necessidade de ajustamento influencia as atitudes e deve ser reconhecida pelo administrador porque está ligada à eficácia individual, grupal e organizacional”.

É importante relatar a visão de Vecchio (2008) que diz, o gerenciamento eficaz de pessoas resulta, quase sempre, no reconhecimento do sucesso organizacional. Para tanto, o bom êxito é alcançado levando em consideração a equipe de trabalho como objetivo estratégico de vantagem competitiva, em vez de considerar somente um custo.

A partir do mencionado até o momento conclui-se que a diferença entre as organizações, na competitividade atual, encontra-se no aspecto humano, pois este faz a diferença num mundo em que a tecnologia encontra-se disponível a todos. É através desta percepção que o gestor deve administrar sua organização para que esteja a frente dos demais concorrentes, antes que seja tarde.

### 3 METODOLOGIA

Em relação à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Assim sendo, na pesquisa quantitativa, conforme Gil (2009), os dados podem ser quantificáveis, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, de modo a se estabelecer uma relação mais concreta entre os dados pesquisados. Já a pesquisa qualitativa estabelece uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o sujeito objeto do estudo, vinculando-os às práticas do sujeito, tendo como finalidade estabelecer relações entre tais práticas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Gonsalves (2011) destaca que esse tipo de pesquisa tem como propósito descrever as características do objeto de estudo. Nesse trabalho buscou-se observar os fatos ocorridos na organização nos dois períodos, tendo como base as pesquisas feitas sobre comunicação e relacionamento e realizar uma análise comparativa entre os anos de 2007 e 2011.

Tendo em vista os procedimentos técnicos, o presente trabalho foi conduzido na forma de estudo de caso. Nessa linha de pensamento, Yin (2005) afirma que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Tendo como propósito fundamental analisar intensivamente uma dada unidade social, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O estudo de caso foi realizado numa empresa familiar, de pequeno porte, no setor de prestação de serviço na área de informática localizada na cidade de Santa Maria - RS.

O trabalho utilizou-se das técnicas de coleta de dados necessárias e pertinentes ao alcance dos objetivos da pesquisa, e que foram utilizadas no sentido da obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os fatos ou fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os dados foram coletados através da aplicação de questionário estruturado com questões fechadas aplicada em oito colaboradores em 2007 e quatro colaboradores em 2011.

Procurou-se dar ênfase neste tipo de coleta de dados por oferecer informações mais objetivas, além de aproveitar a pesquisa feita em 2007 para comparar a evolução no quesito relacionamento interpessoal e analisar de forma geral a atuação da gerência com sua equipe de colaboradores. Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio do *software* SPSS 16.0 e analisados sob a ótica qualitativa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos colaboradores

Nesta etapa, levou-se em consideração apenas a opinião dos colaboradores tanto nos anos de 2007 como em 2011 a fim de demonstrar um comparativo entre os anos a respeito do relacionamento interpessoal no ambiente organizacional na Alfa Computadores.

Assim sendo, primeiramente, na Tabela 1 identificou-se o perfil dos colaboradores da empresa.

<b>Sexo</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Feminino	03	37,5	00	0,0
Masculino	05	62,5	04	100
Total	08	100	04	100
<b>Níveis de Ensino</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Ensino Fundamental	00	0,0	00	0,0
Ensino Médio Incompleto	03	37,5	02	50,0
Ensino Médio Completo	04	50,0	02	50,0
Superior	01	12,5	00	0,0
Total	08	100	04	100
<b>Idade</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
De 20 a 29 anos	02	25,0	03	75,0
De 30 a 35 anos	06	75,0	01	25,0
Total	08	100	04	100
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
De 1 até 3 meses	04	50,0	00	0,0
De 4 a 5 meses	01	12,5	00	0,0
De 6 a 12 meses	00	00	00	0,0
De 1 a 2 anos	01	12,5	02	50,0
De 3 a 5 anos	01	12,5	01	12,5
De 6 a 7 anos	01	12,5	01	12,5
Total	08	100	04	100
<b>Cursos por setores</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Financeiro	00	00,0	00	0,0
Assistência Técnica	03	37,5	04	100
Vendas	01	12,5	00	0,0
Serviços Gerais	01	12,5	00	0,0
Não Responderam	03	37,5	00	0,0
Total	08	100	04	100

## 4.2 Situação da comunicação na empresa

Na Tabela 2 serão analisadas quatro variáveis pelo motivo de existir uma ligação importante para uma melhor conclusão no que se refere ao relacionamento entre gerência e colaboradores.

<b>Forma de comunicação</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Formal	00	00	00	0,0
Informal	08	100	04	100
Total	08	100	04	100
<b>Meios utilizados</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Intranet	00	0,0	00	0,0
Mural	02	25,0	00	0,0
Reunião	02	25,0	00	0,0
Ofício	00	0,0	00	0,0
Oral	04	50,0	04	100
Total	08	100	04	100

<b>Normalmente a empresa comunica</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Tarefas	04	50,0	01	25,0
Metas	00	00	03	75,0
Obs. do dia-a-dia	03	37,5	00	00,0
Planejamento	01	12,5	00	00,0
Total	08	100	04	100
<b>Relacionamento com a gerência</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Ótimo	03	37,5	00	0,0
Muito Bom	03	37,5	03	75,0
Bom	02	25,0	01	25,0
Regular	00	0,0	00	0,0
Ruim	00	0,0	00	0,0
Total	08	100	04	100
<b>Relacionamento entre colegas</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Ótimo	01	12,5	00	0,0
Muito Bom	06	75,0	03	75,0
Bom	01	12,5	01	25,0
Regular	00	0,0	00	0,0
Ruim	00	0,0	00	0,0
Total	08	100	04	100
<b>Relacionamento colegas mesmo setor</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Não tem colega no setor	01	12,5	00	0,0
Ótimo	01	12,5	02	50,0
Muito Bom	04	50,0	02	50,0
Bom	02	25,0	00	0,0
Regular	00	0,0	00	0,0
Ruim	00	0,0	00	0,0
Total	08	100	04	100
<b>Relacionamento colega ao lado do setor</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Não tem colega no setor	01	12,5	00	0,0
Ótimo	01	12,5	01	25,0
Muito Bom	03	37,5	02	50,0
Bom	02	25,0	01	25,0
Regular	01	12,5	00	0,0
Ruim	00	0,0	00	0,0
Total	08	100	04	100
<b>Comunicação para os colaboradores</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
A comun. não tem nenhuma importância.	00	0,0	00	0,0
A informação é indiferente.	00	0,0	00	0,0
A informação aproxima colegas e gerência.	02	25,0	00	0,0
A informação distancia colegas e gerência.	00	0,0	00	0,0
A informação é importante para que as atividades transcorram da melhor forma.	06	75,0	04	100
Total	08	100	04	100
<b>Atitude gerencia segundo colaboradores</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Dar maior atenção à comunicação.	04	50,0	03	75,0
Continuar como está.	04	50,0	01	25,0
Total	08	100	04	100

Pode-se dizer na Tabela 2 que a Alfa Computadores ainda pratica uma comunicação informal com seus colaboradores. Isto por se tratar de uma empresa de pequeno porte. No momento que ocorre qualquer tipo de inconformidade com as normas da empresa o administrador chama o funcionário e resolve pessoalmente e o mais rápido possível para que o ocorrido não venha se repetir.

Observa-se que o meio de comunicação mais utilizado, em ambos os casos é o oral. Entretanto, em 2007, segundo o gestor, foi utilizado ofício para que as solicitações viessem a ser cumpridas. O que atualmente não tem sido necessário.

A respeito das reuniões em 2007 as mesmas eram esporádicas somente quando necessárias e em 2011 percebe-se que a empresa não tem o hábito de realizar reuniões.

Figueiredo (1999) confirma, uma das grandes dificuldades de administrar é ser preciso de como processar a comunicação com seus diversos públicos, interno e externo, e paralelamente a isso, ser firme com seus colaboradores, sabendo motivá-los para serem participativos na organização.

Para realizar suas comunicações, a predominância é em metas o que diferencia de 2007 que era tarefas, observações do dia a dia e planejamento. Fica claro que quanto maior o número de colaboradores maior são os tipos de comunicação utilizados para melhor controle das atividades. O relacionamento da gerência com os colaboradores demonstra ter reduzido um pouco o que não preocupa a gerência, mas requer uma atenção.

Argenti (2006) demonstra a importância da comunicação no relacionamento empresarial ao dizer, que se existir respeito e saber ouvir e integrar-se com os colaboradores, essa é a base para um programa de comunicação interno eficaz. Isso contribui para um clima de confiança e abre caminho para transformações que auxiliarão a administração.

Ao confrontar o relacionamento entre os colegas do mesmo setor com o relacionamento com o colega ao lado do mesmo setor revelou mesmo resultado de bom a ótimo em 2007 e 2011 de bom a muito bom. Assim, revelou dados semelhantes, com uma sensível melhora no relacionamento entre os setores que representa de bom para muito bom em 2007 em 2011, também para ótimo. Havendo maior integridade no relacionamento.

Na análise é pertinente citar Oliveira (2002) que menciona o fato de que o relacionamento entre colaboradores e organização é um fator categórico para muitos empresários. É necessário entender o comportamento humano para ajudar nesse entendimento, que muitas vezes se torna uma barreira entre gerência e colaboradores como também entre os próprios colaboradores, resultando assim em diversos conflitos organizacionais e refletindo dessa maneira no sucesso empresarial.

Quanto à importância da comunicação segundo os colaboradores em ambos os anos a maioria, ou seja, 75% em 2007 e todos em 2011, dos colaboradores demonstraram que a comunicação é um fator de importância para que as atividades transcorram da melhor maneira, o que é visto pelos colaboradores de forma positiva para que ocorra uma boa comunicação e conseqüentemente um bom relacionamento. Logo, quanto à opinião dos colaboradores com relação à atitude da gerência observa-se que existe diferença entre os dois anos sendo que em 2007 os colaboradores se dividiram entre dar maior atenção e continuar como está a comunicação. No ano de 2011 esta realidade, infelizmente, mudou, pois 75% dos colaboradores clamam por maior atenção. Isto porque o número de colaboradores reduziu e os gestores acabam se descuidando da forma como se comunicam com seus colaboradores, o que não surpreende.

Leite (2001, p. 1) confirma a importância da comunicação dizendo, “comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar existente entre elas e mais produtivas elas serão”.

As falhas nos elementos da comunicação estão por toda parte, quando mal entendidas resultam problemas entre as pessoas, devido às suas distorções. Já, a boa comunicação é o resultado da compreensão comum entre o receptor e o emissor (OLIVEIRA, 2002).

#### **4.3 Relacionamento interpessoal**

Para que haja um bom relacionamento e, conseqüentemente, uma boa comunicação é necessário observar as características pessoais para obter uma conclusão mais exata e coerente. Sendo assim, a Tabela 3 demonstra o lado pessoal dos colaboradores, ou seja, o relacionamento interpessoal a forma como expõem os sentimentos, amizades, intimidação, posição frente a críticas, se reconhece seus erros, se pede desculpas, enfim se reconhece os esforços alheios.

<b>Facilidade em expor os sentimentos</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	01	14,3	00	0,0
Muitas vezes	01	14,3	01	25,0
Às vezes	03	42,9	03	75,0
Nunca	02	28,6	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Facilidade em fazer novos amigos</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	04	57,1	03	75,0
Muitas vezes	03	42,9	01	25,0
Às vezes	00	0,0	03	0,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Cultiva novas amizades</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	04	57,1	04	100
Muitas vezes	03	42,9	00	0,0
Às vezes	00	0,0	00	0,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Sentimento de intimidação</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	00	0,0	00	0,0
Muitas vezes	02	28,6	01	25,0
Às vezes	03	42,9	02	50,0
Nunca	02	28,6	01	25,0
Total	07	100	04	100
<b>Reconhecimento dos próprios erros</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	03	42,9	01	25,0
Muitas vezes	03	42,9	02	50,0
Às vezes	01	14,3	01	25,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Reação a críticas</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Forma positiva	01	14,3	02	50,0
Não gosta de críticas	00	0,0	00	0,0
Depende como for dita	06	85,7	02	50,0
Total	07	100	04	100
<b>Pedido de desculpas</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	04	57,1	03	75,0
Muitas vezes	02	28,6	01	25,0
Às vezes	01	14,3	00	0,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Reconhece esforços alheios</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	06	85,7	03	75,0
Muitas vezes	01	14,3	01	25,0
Às vezes	00	0,0	00	0,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100

Constatou-se na Tabela 3 que a maior parte dos colaboradores em ambos os anos, o quesito facilidade em expor os sentimentos com os atuais colaboradores teve uma pequena melhora, pois o que antes significava 71,5% entre nunca e às vezes, em 2011 representou todos entre às vezes e muitas vezes.

Observa-se também que o mesmo número de colaboradores em 2007 (57,1%) tem facilidade em fazer amigos e também possuem a aptidão em cultivar as amizades. O que em 2011 representou 75% e todos os colaboradores, respectivamente, sendo assim um percentual significativo a ser observado pela gerência.

Oliveira (2002) descreve que, os empresários devem prestar atenção na forma sistêmica que envolve o âmbito empresarial, pois é bem mais abrangente do que se imagina; é um ambiente que engloba interesses e necessidades tanto da empresa como do funcionário, bem como os clientes, fornecedores, entre outros que fazem parte do negócio.

É com essa visão sistêmica do negócio que a empresa Alfa Computadores deve visualizar seus colaboradores para conhecer as suas reais necessidades, desejos, objetivos individuais.

Ademais, constata-se a facilidade dos colaboradores em relacionar-se com as pessoas, uma vez que a maior parte com (71,5% em 2007) possuem às vezes e muitas vezes sentiram sentimento de intimidação no ambiente de trabalho, logo em 2011 este percentual mudou de forma negativa para (75%) às vezes e muitas vezes. Isso é um fator preocupante, pois demonstra que a gerência tem dificuldades de lidar de forma a não constrangê-los nas suas atividades.

No que se refere ao reconhecimento dos seus próprios erros, a maioria em ambos os anos mencionou que possuem facilidade em reconhecê-los, o que vêm a favor para um relacionamento sem muitas barreiras.

No que se refere à aceitação das críticas, analisa-se que também mencionaram que a aceitação da mesma vai levar em consideração a forma como for dita, no entanto, o mesmo número de colaboradores, relataram possuir facilidade em pedir desculpas e também aptidão em reconhecer os erros alheios.

Para Oliveira (2002), a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem são as principais características individuais que afetam a eficácia de um indivíduo na organização. Contribuindo dessa forma para os vários problemas que possam ocorrer. Cada um dos fatores mencionados influencia os padrões comportamentais de todos na organização indiferente do nível hierárquico.

O que vem ao encontro com a afirmativa Filiage (1999) menciona que atualmente cerca de 90% dos conflitos das organizações giram em torno da ausência da comunicação, e isso tende a piorar ainda mais com o passar dos anos.

#### 4.4 Relacionamento e conflito dentro da empresa

Será analisado, conforme a Tabela 4, o relacionamento e o conflito dentro da empresa. Se os colaboradores possuem empatia, aceitam as pessoas como são ou se procuram mudá-las, como se relacionam em grupo, qual a intensidade dos relacionamentos, se são duradouros e como se comportam frente aos conflitos.

Tem empatia	2007	(%)	2011	(%)
Sempre	02	28,6	01	25,0
Muitas vezes	02	28,6	01	25,0
Às vezes	03	42,9	02	50,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100

<b>Aceitação das pessoas</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	02	28,6	03	75,0
Muitas vezes	04	57,1	01	25,0
Às vezes	01	14,3	00	0,0
Nunca	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Procura mudar as pessoas</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sempre	01	14,3	00	0,0
Muitas vezes	00	0,0	00	0,0
Às vezes	06	85,7	02	50,0
Nunca	00	0,0	02	50,0
Total	07	100	04	100
<b>Facilidade em relacionamentos em grupo 2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>	
Sempre	05	71,4	02	50,0
Muitas vezes	02	28,6	02	50,0
Às vezes	00	0,0	02	0,0
Nunca	00	0,0	02	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Intensidade dos relacionamentos</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Superficial	03	42,9	02	50,0
Profundos	04	57,1	02	50,0
Total	07	100	04	100
<b>Relacionamentos duradouros</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Sim	06	85,7	04	100
Não	01	14,3	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Posição conflitos com todos colegas</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Lido c/ facilidade	07	100	04	100
Lido c/ dificuldade	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Posição conflitos colegas próximos</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Lido c/ facilidade	07	100	04	100
Lido c/ dificuldade	00	0,0	00	0,0
Total	07	100	04	100
<b>Queixa das pessoas para você</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Exigência	01	14,3	00	0,0
Falta de agilidade	01	14,3	01	25,0
Inconveniente	01	14,3	00	0,0
Rigidez	01	14,3	00	0,0
Temperamental	01	14,3	00	0,0
Timidez	01	14,3	00	0,0
Não respondeu	01	14,3	03	75,0
Total	07	100	04	100
<b>Suas Qualidades</b>	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2011</b>	<b>(%)</b>
Prestativo	02	11,11	02	50,0
Simpático	02	11,11	00	0,0
Alegre	02	11,11	00	0,0
Conselheiro	01	5,56	01	25,0
Inteligente	01	5,56	00	0,0
Solidário	01	5,56	00	0,0
Ativo	01	5,56	00	0,0
Amigável	03	16,67	01	25,0
Espontâneo	01	5,56	00	0,0
Leal	01	5,56	00	0,0
Sincero	02	11,11	00	0,0
Alto-astral	01	5,56	00	0,0

Total	18	100	04	100
-------	----	-----	----	-----

Pode-se dizer, segundo a Tabela 4, que a maioria dos colaboradores em 2007 (57,2%) e 2011 (50%) possui, praticamente, facilidade de colocar-se no lugar do colega, o que vem a contribuir para a aceitação das pessoas como elas são, mais da metade em 2007 (85,7%) todos em 2011 responderam que possuem essa capacidade e a mesma quantidade de colaboradores mencionaram que às vezes tentam mudar as pessoas em 2007. Percentual este que se dividiu em 2011 entre às vezes e nunca.

Sabbi (1999) relata maneiras de desenvolver habilidades de relacionamento e existir um melhor fluxo na comunicação, a pessoa tem que estar com a mente aberta para o que acontece no momento, sem pré-julgamento, bem como alerta às necessidades, motivações e desejos dos outros. É relevante desenvolver um interesse autêntico pelos outros, buscando um relacionamento mais próximo, com preocupação verdadeira.

Ademais, pode-se observar que tanto em 2007 como em 2011 que todos os colaboradores relataram ter facilidade em relacionar-se com as pessoas em grupo, já quanto a intensidade dos relacionamentos, (57,1%) relacionaram que seus relacionamentos são profundos o que em 2011 se dividiram em superficiais e profundos, com pequena redução deste. Logo, a maioria em 2007 e todos em 2011, dizem ter relacionamentos duradouros. Esses dados vêm de forma positiva no que diz respeito no saber lidar com facilidade frente aos conflitos com todos os colegas, como também com o seu colega mais próximo, pois todos responderam ter essa qualidade.

O que deve ser ressaltado é sobre a posição frente aos conflitos com seus colegas mais próximos, esses foram unânimes em dizer que lidam com facilidade. Essa resposta vem de encontro o que se observou na questão de relacionamento com o colega ao lado do mesmo setor do ano de 2007, pois somente a metade dos colaboradores consideram um relacionamento muito bom e ótimo o que em 2011 foi mais da metade, conclui-se que em 2011 foi melhor.

Oliveira (2002) ressalta, se vive em um grupo social, começando pela família e indo até aos colegas de trabalho, portanto a atenção nas relações humanas é fundamental para manter o equilíbrio psíquico, profissional e social. Sendo que a palavra “comunicação” significa tornar comum, partilhar, trocar opiniões, conferenciar, enfim trocar pontos de vistas diferentes, tornar nítido, fazer com que os outros compreendam e vice-versa. Mas, isso não é muito fácil, pois dentro de uma organização existem pessoas com crenças, comportamentos, visão e educação diferentes uma das outras o que dificulta a comunicação e conseqüentemente o relacionamento.

Pode-se constatar que todos reconhecem a existência de alguma imperfeição, mas não houve destaque de nenhuma que fosse comum a muitos. Porém, em 2011, (75%) dos colaboradores não responderam. Por outro lado, quanto à manifestação de suas qualidades predominou em 2007 amizade, prestativo, simpático, alegre e sincero e em 2011 prestativo, conselheiro e amizade.

É destaca que as qualidades como atenção e paciência são preciosas, assim como salienta que uma comunicação limpa, transparente e verdadeira, provavelmente proporcionará uma comunicação com o mínimo de ruído possível (SABBI, 1999).

Observa-se que em 2007 a reclamação vista pelos colegas são empecilhos para uma boa convivência já, por outro lado possuem qualidades, que se somadas podem trazer resultados benéficos para o grupo. Desde que trabalhados pela administração e ajustada na devida forma. Logo em 2011 percebe-se certo receio em destacar suas falhas.

Nota-se quando as relações interpessoais dentro das empresas não são muito nítidas e/ou não solucionadas, a falta de comunicação multiplica-se de maneira invisível, influenciando, muitas vezes, de forma negativa nos objetivos e metas da empresa. A fluidez

nas comunicações pode manifestar-se como sendo o resultado de relacionamentos saudáveis. Quanto mais a equipe de trabalho estiver entrosada com a missão e com as metas da organização, mais a comunicação fluirá.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que uma das maiores dificuldades de uma empresa é a gestão de pessoas, pois pode levá-la tanto ao sucesso como à falência. Observou-se que a Empresa analisada já despertou para esta necessidade e está ciente desta realidade e da importância de se trabalhar continuamente no desenvolvimento de seus colaboradores.

No entanto, o foco deste estudo foi verificar o relacionamento interpessoal nos anos de 2007 e 2011, mais especificamente identificar o conhecimento que cada funcionário tem de si próprio e o relacionamento que desenvolve com os demais, pois dessa forma poderá ser observado o impacto do mesmo no ambiente empresarial e que na sequência possa ser melhorado. O que impulsionou em optar por esse objetivo foi o fato de ter sido feita uma pesquisa em 2007 sobre comunicação em que após algumas mudanças na empresa, como redução de gastos e também a diminuição de mão de obra, com isso verificou-se a necessidade de saber como se encontrava o relacionamento interpessoal nesta nova etapa.

Com as pesquisas feitas constatou-se que a empresa possui os colaboradores que encontram-se no ensino médio ou terminaram. O que representa uma oportunidade da empresa oferecer benefício à educação aos colaboradores que pararam no ensino médio, como forma de motivá-los em dar prosseguimento aos estudos. Segundo o artigo 458 parágrafo 2º da CLT (2006) informa, se a empresa aumentar o salário para dar seguimento à educação do empregado, o valor do aumento para essa finalidade é considerado benefício, sem nenhum custo de impostos para o empregador.

Ao observar a mudança no quadro funcional sugere-se que se faça um bom trabalho de adaptação do novo funcionário desde o momento da contratação tendo o cuidado na apresentação aos demais, como também como vai ser exposta a cultura organizacional, como os colegas vão recebê-lo. É o que Oliveira (2002) afirma que não basta somente visualizar o lucro, mas também visualizar quem proporciona tal retorno e o faz progredir ou não. É nesse sentido que as organizações hoje em dia estão preocupadas, em focar o colaborador como parte integrante com uma visão sistêmica do negócio e não somente o capital monetário e sim o capital humano ou intelectual.

Na análise da situação da comunicação na empresa percebeu-se que existe pouca diferença nos dados entre 2007 e 2011. Observa-se no quesito relacionamento colegas do mesmo setor e colegas ao lado do mesmo setor foi considerado pelos pesquisados de muito bom para ótimo o que representa um bom convívio no ambiente de trabalho. O que destoia um pouco com relação do relacionamento da gerência e colaboradores que se percebeu muito bom e bom. Em ambas as situações, recomenda-se que os gestores observem e dialoguem com os colaboradores a respeito da forma de como lidam com os colaboradores para que o relacionamento seja ótimo e assim a satisfação dos colaboradores, bem como a produtividade. Sugere-se ainda que, a gerência dê ênfase na forma de relaciona-se com todos para aumentar a sua credibilidade e melhorar o clima organizacional, bem como a motivação e o desempenho dos colaboradores, pois se observou que valorizam a boa comunicação. Para isso recomenda-se que a gerência faça reuniões não somente para chamar a atenção sobre falhas e sim como forma de motivação e participação dos colaboradores com relação às atividades a serem realizadas, bem como opinarem na função em que atuam para o melhor andamento do processo de trabalho de toda a organização.

No que tange a questão do relacionamento interpessoal em que se encontra o foco de estudo, observa-se de forma geral que a maior parte dos colaboradores tem tudo para manter

um bom relacionamento, pois demonstraram, segundo os dados, saberem lidar muito bem com as situações externas e internas. O que deve ser observado pelos gestores é a questão da intimidação, pois os dados demonstram que em 2011 os colaboradores possuem uma frequência maior de pessoas intimidadas. O que resolveria com uma reunião possibilitando ouvir os colaboradores para sanar tal lacuna ou fazer pesquisas com os colaboradores para saber qual a melhor forma de lidar com as situações resolvendo da melhor maneira sem afetar o relacionamento tanto dos colaboradores como deles com a gerência.

No quesito relacionamento e conflito dentro da empresa percebeu-se certa dificuldade no relacionamento com o colega ao lado em 2007 o que em 2011 não se repetiu, pois atualmente representou mais da metade de forma positiva. No entanto, a comunicação comprova um ambiente com relacionamento equilibrado, tendendo para melhor, entre todos em ambos os períodos. Demonstraram serem pessoas com facilidade em lidar com as situações externas e internas, sabendo manter as amizades e estarem abertas às críticas.

Outro fator que é visto com bons olhos em ambos os anos foi o que se relaciona à aptidão em reconhecer os próprios erros, como também facilidade em receber críticas, mas desde que seja dita de maneira respeitosa, bem como saber pedir desculpas e enfim reconhecer os esforços das outras pessoas. Esses pontos citados ajudam para que todos se relacionem da melhor forma entre si e com a gerência.

De maneira geral, são pessoas que têm facilidade de relacionamento, procuram conservá-los, sabem lidar com os conflitos tanto com todos os colegas como também com os mais próximos. O que mais se destacou, principalmente em 2011, foi à questão de ser conselheiro, amizade e com mais ênfase em ser prestativo. São qualidades que as pessoas mais admiram, segundo eles.

Por mais que a pesquisa tenha tido um resultado geral, praticamente, satisfatório, recomenda-se que a gerência observe e trabalhe, dentro do possível, na sua cultura organizacional alguns pontos sugeridos tendo como base a pesquisa com os colaboradores.

Reforça-se a sugestão de criar o hábito de fazer reuniões com a finalidade de integrar, solicitar sugestões, fazer com que o colaborador sintam-se parte importante da empresa e não um mero empregado que se vê em organizações tradicionais e autoritárias. E mesmo sendo positiva a atenção da gerência com relação aos colaboradores é necessário dar ênfase na forma de se relacionar com todos para aumentar a sua credibilidade e melhorar o clima organizacional, assim como a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Por mais que a empresa tenha passado por momentos financeiros delicados, não deve deixar de lado os quesitos comunicação e relacionamento, motivação, qualificação profissional dos colaboradores, pois um fator influencia no outro para um melhor desempenho dos colaboradores bem como na imagem da empresa.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. As formas japonesas de gerenciamento da produção e de organização do trabalho. In: CONTADOR, J. C. **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernidade da empresa. São Paulo. Edgard Blugher, 1997.

ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FIGUEIREDO, J. C. G. **Comunicação sem fronteiras**. São Paulo: Gente, 1999.

FILIAGE, M. A. O maior desafio das empresas: a comunicação interna. **Gestão Plus**, n. 11. nov./dez., ano IV, p. 20-21, 1999.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.
- LEITE, J. G. C. de M. O impacto da comunicação nos colaboradores. **Gestão Plus**, n. 18, ano III, jan./fev. p. 16, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SABBI, D. **Sinto, logo existo**: inteligência, emoções e autoestima. Porto Alegre: Alcance, 1999.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Learning, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.