

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMUNICAÇÃO ENTRE OS
COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Marta Regina de Queiroz¹
Rodrigo Carlos de Oliveira Alves¹
Cíntia Mendes de Assis²

cintiamendesassis@hotmail.com

ÁREA DE CONHECIMENTO: Ciências da Saúde

RESUMO

O capital humano é o principal recurso que contribui para o progresso de uma organização. Criar um ambiente favorável, com relações sadias e harmoniosas entre os colaboradores é um fator estratégico que traz grandes benefícios para qualquer organização. Com isso, o presente estudo que se constitui a partir de uma experiência de estágio, busca compreender qual a percepção de alguns funcionários de uma instituição de ensino superior, sobre o papel da comunicação para a manutenção de relacionamentos interpessoais saudáveis no interior da organização. Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela pesquisa bibliográfica. Para a coleta de dados foram realizados dez encontros semanais no período de março a maio de 2019. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que envolve uma abordagem interpretativa do mundo na qual os investigadores buscam compreender os acontecimentos relacionados aos significados que as pessoas atribuem a eles. Com os resultados é possível inferir que os funcionários percebem que a comunicação e a empatia nas relações interpessoais são variáveis que influenciam sobremaneira na qualidade dos relacionamentos que são estabelecidos entre os funcionários no interior da organização.

PALAVRAS-CHAVE: relacionamento-interpessoal; comunicação; organização.

1. INTRODUÇÃO

Para Fonseca *et al.* (2016), o capital humano é o principal recurso que contribui para o progresso de uma organização. Desta forma, criar um ambiente favorável, com relações sadias e harmoniosas entre os colaboradores, é um fator estratégico que traz grandes benefícios para qualquer organização. Equipes sólidas compartilham melhor seus sucessos e têm melhores condições para lidar com os resultados desfavoráveis, buscando, sempre em conjunto, alternativas que possam mudá-los.

¹ Acadêmica do 7º Período do Curso de Psicologia da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó

¹ Acadêmico do 7º Período do Curso de Psicologia da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó

² Psicóloga especialista. Professora do Curso de Psicologia da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó

Para que a empresa não seja prejudicada por conta de desentendimentos resultantes de relações conflituosas, faz-se necessário que a organização saiba identificar os fatores que interfiram e comprometam a qualidade dos relacionamentos estabelecidos (FEITOSA & MÁXIMO, 2012). Relacionamentos interpessoais saudáveis reduzem o individualismo e aumentam o sentimento de responsabilidade e comprometimento dos colaboradores, influenciando no seu desempenho e na produtividade da organização como um todo (FONSECA *et al.*, 2016).

De acordo com Souza e Santos (2014 p. 183) “nas organizações, indivíduos estabelecem relações, principalmente, através da comunicação” e nas palavras de Chiavenato (2000), a comunicação tem dois propósitos básicos. O primeiro deles é o de transmitir com clareza as informações para que as pessoas possam realizar, da melhor maneira possível, suas atividades. O segundo seria o de fomentar nos colaboradores a motivação, satisfação e cooperação para a realização das tarefas.

Com isso, o presente estudo que se constitui a partir de uma experiência de estágio, busca compreender qual a percepção de alguns funcionários de uma instituição de ensino superior, sobre o papel da comunicação para a manutenção de relacionamentos interpessoais saudáveis no interior da organização.

A instituição de ensino superior se localiza em uma cidade no interior da Zona da Mata Mineira e, com mais de 10 anos de funcionamento, consolida-se com 13 cursos de graduação presencial, todos autorizados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). A motivação e a dedicação dos colaboradores são diferenciais que contribuem para o sucesso da organização, que tem direcionado seus anseios para os interesses da sociedade regional (PDI, 2014).

Dentro das instalações da faculdade encontram-se sala destinada aos professores e de reuniões, com todas as instalações e equipamentos adequados aos usuários; salas de aula e laboratórios; laboratórios de informática; biblioteca informatizada e organizada para atender toda a comunidade acadêmica. Além de gabinetes e espaços de trabalho para coordenações de curso e serviços acadêmicos (PDI, 2014).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os seres humanos são seres sociais que para se desenvolverem necessitam do convívio social. A interação social é que possibilita a troca de saberes e a descoberta de novos conhecimentos. Além do mais, é através dela, que aprendemos a nos relacionar e a conviver com as diferenças, encontrando significados para dar continuidade ao nosso propósito de vida (FONSECA *et al.*, 2006).

As organizações são formas materiais, de estrutura complexa, capazes de unir em um mesmo espaço pessoas com histórias de vida, padrões culturais e valores diversos. Com isso, as dificuldades em lidar com as diferenças individuais podem resultar em problemas de relacionamento e de comunicação, que irão refletir no desempenho da organização (SILVA *et al.*, 2008).

Sabe-se o quanto é desafiador lidar diariamente com pessoas. Por isso, a capacidade de estabelecer bons relacionamentos interpessoais vem se tornando uma das competências mais exigidas e valorizadas dos profissionais da atualidade que são parte de uma equipe (SILVA *et al.*, 2008).

Para Carvalho (2009) apud Fonseca et al (2006, p. 7):

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.

Pesquisas realizadas identificaram fatores positivos e negativos que influenciam no relacionamento interpessoal dentro das organizações. Os fatores positivos são: comunicação, respeito, liderança democrática, bom humor, assertividade e empatia. Em contrapartida, podemos citar como negativos: inveja, falta de diálogo e respeito, liderança autoritária e competitividade (CARDOZO & SILVA, 2014).

Para Feitosa e Máximo (2012), os cinco pilares do relacionamento interpessoal saudável são: autoconhecimento, empatia, assertividade, ética e cordialidade. Os autores acrescentam, ainda, que a comunicação é elemento fundamental nas relações de trabalho, uma vez que a palavra falada é um importante meio para a troca de informações. Além do mais, chamam a atenção para o fato de que a linguagem corporal também é uma forma de comunicação.

Nas palavras de Araújo *et al.* (2012, p. 48):

A comunicação, com qualidade, facilita o alcance dos objetivos da empresa, resolve problemas, evita conflitos, cria interação na organização, tanto horizontal quanto vertical, assim, a relação entre funcionários, líderes e diretores se solidifica. A falha da comunicação dentro da organização pode ser o fracasso para a empresa, pois gera desperdício de recursos que podem ser vitais para sua sobrevivência.

Na visão de Silva *et al.* (2008), a comunicação é indissociável e inerente ao homem e constitui-se como ponto de maior importância para os relacionamentos entre pessoas e equipe. No ambiente organizacional a comunicação eficaz é fundamental para o bom desempenho e satisfação dos colaboradores.

Já a falta de comunicação ou a comunicação ineficaz podem gerar desentendimentos, resultando em conflitos nos relacionamentos entre os membros da equipe (FONSECA *et al.*, 2006). Nas palavras de Cardozo e Silva (2014), a falta de clareza e assertividade na comunicação, cria espaço para suspeitas, mal entendido e desconfianças, o que impacta diretamente no clima organizacional.

Chiavenato (2010) *apud* Fonseca (2006, p. 6) chama a atenção para o fato de que:

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

Corroborando com essa ideia Souza e Santos (2014), afirmam que a decisão em cooperar parte de motivações individuais e implica um processo de comunicação entre os indivíduos. Além do mais, é fundamental a organização estimular a boa vontade dos colaboradores, incentivando atitudes positivas (motivando-as).

Os autores chamam a atenção para o fato de que, para sobreviver, a organização precisa manter um equilíbrio em um ambiente em constante transformação. Mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários das instituições, que clamam por reajustes constantes em seus processos internos. Nesse cenário, a comunicação é uma importante ferramenta para a criação e manutenção da qualidade de vida e crescimento das organizações. .

3. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos realizados no desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela pesquisa bibliográfica que, conforme Pizzani (2012), busca analisar e discutir as várias contribuições científicas referentes ao tema em estudo, para

subsidiar as investigações. Esse tipo de pesquisa possibilita o conhecimento sobre o que foi pesquisado e sob quais perspectivas e enfoques foi abordado o assunto disponível na literatura científica.

Para a coleta dos dados empíricos acessamos o Plano de Desenvolvimento da Instituição (PDI), e realizamos dez encontros semanais no período de março a maio de 2019. Durante as atividades de estágio participamos de treinamentos desenvolvidos na instituição e pudemos elaborar e aplicar algumas intervenções voltadas para a melhoria da qualidade dos relacionamentos interpessoais.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que envolve uma abordagem interpretativa do mundo, na qual os investigadores buscam compreender os acontecimentos relacionados aos significados que as pessoas atribuem a eles (AUGUSTO *et al.*, 2013).

Augusto *et al.* (2013), alegam que “a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles”. Para os autores, na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a fonte primordial de dados, o pesquisador, o principal instrumento.

A Instituição de Ensino Superior (IES) atrai estudantes de várias cidades e possui instalações próprias, amplas, todas bem equipadas para melhor atender tanto o corpo docente, como o discente e demais funcionários. Fazem parte de seus projetos atividades de pesquisa e de extensão. A faculdade conta com a participação de seus alunos, professores e corpo técnico, no desenvolvimento de projetos junto à sociedade, na prestação de serviços, disseminação de informações e conhecimentos acadêmico-científicos (PDI, 2014).

4. CATEGORIAS EMERGENTES DA COLETA DE DADOS

Os funcionários reconhecem que o trabalho ocupa um papel muito importante na vida da maioria das pessoas e requer a convivência entre sujeitos que têm modos de ser, pensar e agir bem diferentes. Compreendem que a valorização das qualidades e o respeito às diferenças devem ser levados em conta nos processos interativos, visto que essas atitudes tem impacto sobre a vida dos sujeitos.

Nesse sentido Cardoso e Silva (2014), afirmam que o trabalho é uma característica definidora e central na vida da maioria das pessoas, visto que ele

desempenha um papel fundamental na formação da autoestima e do senso de identidade das pessoas, influenciando diretamente no seu bem estar psicológico.

Na visão dos funcionários a comunicação de qualidade é um fator estratégico para a melhoria dos relacionamentos no interior da organização, bem como para o seu desempenho como um todo. Nessa lógica Botoluzzi *et al.* (2013), afirmam que a relação comunicativa como ferramenta de trabalho melhora os relacionamentos interpessoais, além de contribuir para o bom desenvolvimento das funções de cada trabalhador.

Os funcionários têm a percepção de que a cordialidade e o respeito são atitudes facilitadoras do processo de interação e comunicação no ambiente de trabalho. Assim como, reprimendas ou críticas podem interferir no nível de desempenho, dependendo de como forem feitas. Mas, reconhecem que na rotina diária é comum terem posturas nem sempre empáticas em relação ao outro, seja devido a problemas pessoais ou devido ao estresse e pressão gerados pelo trabalho.

Nesse sentido Bodot e Andriow (2005), chamam a atenção para a importância de se cultivar um ambiente com relações empáticas, em que a escuta se faça presente, para que o outro possa expressar suas expectativas, insatisfações e necessidades. Para Pankey (1997) *apud* Bodot e Andriow (2005 p. 6) “A empatia não apenas une as pessoas, mas também tem a tendência a fazer com que as ideias cheguem a um consenso e transforma mentes fechadas em mentes abertas”.

Durante as atividades eles ressaltaram a necessidade de ações para a melhoria da articulação entre os membros de um mesmo setor e também de outros setores, favorecendo o desempenho conjunto dos funcionários. Nessa perspectiva, Limachi e Tavares (2017), defendem a necessidade de integração de todos os setores para que as informações tomem o caminho certo, respondendo aos objetivos da organização. Para os autores, é através da integração e fortalecimento do público interno que a organização se desenvolve.

Os funcionários falaram ainda da importância de que as informações sejam claras e completas para evitar problemas de compreensão, que resultam em distorções que prejudicam a comunicação dos colaboradores entre si e com os clientes da organização. Botoluzzi *et al.* (2013), chama a atenção para o fato de que trabalhos podem ser mal executados devido a interpretação inadequada da

mensagem transmitida. Para os autores, uma organização eficiente é aquela que possui um sistema de comunicação eficiente.

De acordo com Araújo *et al.* (2012), a comunicação não deve ser confusa, nem de pouco ou vários entendimentos, visto que esta presente em todas as atividades, influenciando no desempenho de toda a equipe. Para os autores a comunicação de qualidade, isto é, clara e objetiva, é imprescindível uma vez que auxilia na resolução de problemas, evita conflitos e contribui para o alcance dos objetivos da empresa.

Os trabalhadores reconhecem a importância do trabalho em equipe e da participação e engajamento de todos os membros na resolução dos problemas que surgem no interior da organização. Percebem que quando os funcionários se mobilizam e se comprometem com as atividades que lhes são destinadas os resultados são mais satisfatórios e as ocorrências de conflitos são reduzidas.

Nesse sentido, Cruz (2016), afirma que a integração entre indivíduos na organização é importante porque se torna viável um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos. A matéria prima principal para a geração de resultados consiste na integração do pessoal e fortalecimento da equipe.

Por fim, os funcionários falaram da necessidade da empresa desenvolver programas de treinamento e capacitação dos funcionários para que pudessem desempenhar melhor suas funções, aprimorar a qualidade dos relacionamentos e da comunicação dentro da organização, além de ter a oportunidade de desempenhar novas tarefas na empresa.

Em relação a isso Cruz (2019), afirma que a qualidade de vida das pessoas melhora através de sua constante capacitação e de seu crescente desenvolvimento profissional. Na visão da autora, pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais confiança, prazer e satisfação, melhorando na qualidade e produtividade dentro das organizações. Também deve haver relacionamentos interpessoais, visto que o homem é um ser de relações e não é autossuficiente. Nesse sentido saber se relacionar também é um aprendizado.

Ademais, é possível inferir que os funcionários percebem que a comunicação, empatia e motivação nas relações interpessoais são variáveis relevantes que influenciam na qualidade dos relacionamentos que são estabelecidos no interior da instituição. Toda organização enfrenta problemas e dificuldades, mas quando o diálogo é valorizado torna-se mais possível para o gestor e toda equipe, a tarefa de

identificar os problemas e buscar alternativas para solucioná-los. Nesse sentido Souza e Santos (2014), afirmam que “a comunicação é a base para a construção de um sentido do trabalho e é necessário fazer dela um instrumento com boa influência interativa interna”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de estágio contribui para nossa formação, enquanto estudantes de psicologia, ao passo que nos permite ter um contato com a equipe da instituição e ter uma dimensão dos desafios enfrentados pelos profissionais. Cada instituição apresenta demandas específicas que levam em conta o contexto social em que estão inseridas.

A atuação do profissional psicólogo nas organizações varia de acordo com as necessidades que se apresentam. O psicólogo, juntamente com a equipe de Recursos Humanos, atua como mediador das relações que são estabelecidas entre a organização e seus funcionários. Toda a prática deve estar voltada para o desenvolvimento de estratégias que produzam ganhos para a instituição e para os trabalhadores que dela fazem parte. Nesse sentido, ações que visam melhorar a qualidade dos relacionamentos e da comunicação que são estabelecidos no interior da organização são fundamentais para o sucesso da mesma.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller. Comunicação Interna: Relação entre Empresa e Colaboradores, um Estudo de Caso. **Brazilian Business Review**. v. 9, n.1, p. 47-64. Vitória -ES, Jan-Mar 2012.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque; SOUZA, José Paulo de; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. **Pesquisa Qualitativa: Rigor Metodológico no Tratamento da Teoria dos Custos de Transação em Artigos Apresentados nos Congressos da Sober (2007-2011)**. Piracicaba- SP, Vol. 51, Nº 4, p. 745-764, Out/Dez 2013.

BODOT, Viviani; SANDRO, Andriow. **Comunicação Interpessoal e Desempenho Humano nas Organizações**. Disponível em: <http://publica.fesppr.br/index.php/rnti/issue/download/4/28>.

BOTOLUZZI, Carla Regiene da Silva; BRASIL, Pollyana Oliveira; AMORIM, Mara Carla Machado de. Análise da Qualidade da Comunicação Interna em uma

Instituição de Ensino. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues** - ANO I - Edição I - Janeiro de 2013.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. A Importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho. **Interbio**, v.8 n.2, Jul-Dez, 2014 - ISSN 1981-3775.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6° Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, Raimunda Maria da. **A Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. **Psicologado**. Edição 06/2016. Disponível em < <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho> >. Acesso em 12 Jun 2019.

FEITOSA, M. R.; MÁXIMO, A. L. P. A influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: um estudo bibliográfico. 2012. **IV semana de iniciação científica da faculdade de Juazeiro do Norte**. Disponível em: <<http://www.fjn.edu.br/iniciacaocientifica/anais-vi-semana/wp-content/uploads/2015/01/A-INFLUÊNCIA-DO-RELACIONAMENTO-INTERPESSOALNO-AMBIENTE-DE-TRABALHO-UM-ESTUDO-BIBLIOGRÁFICO.pdf>>

FONSECA, Luciana; REIS, Rosa; MESQUIT, Kelly; ALCANTARA, Andreia Oliveira. Relacionamento Interpessoal & Trabalho em Equipe: Impactos num Ambiente Organizacional. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE- Responsabilidade Social Aplicada**. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) 2017, v4.3.8.14. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/matipo>.

SILVA, Danielly Magalhães da; NUNES, Leandro de Azevedo; ARAGÃO, Nelma Araújo; JUCHEM, Dionise Magna. A Importância do Relacionamento Interpessoal no Contexto Organizacional. **V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2008.

SOUZA, Renata Alves de; SANTOS, Jair Nascimento. Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 180-199, mai./ago. 2014.

PIZZANI, Luciana; SILVA; Rosemary Cristina da; BELLO, Suzelei Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. A Arte da Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012.

Organização Institucional e Pedagógica da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX. **Plano De Desenvolvimento Institucional da Faculdade Vértice – Univértix**. Matipó – MG 2014.