



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CRISLAINE APARECIDA LAMB DE LIMA

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Assis-SP
2012



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Ensino
Superior de Assis, como requisito do
Curso de Graduação em
Administração.

Aluna: Crislaine Aparecida Lamb de
Lima
Orientadora: Prof.^a Ms. Rosemary
Rocha P. da Silva

FICHA CATALOGRÁFICA

L732 LIMA., Crislaine Aparecida Lamb de

Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho / Crislaine Aparecida Lamb de Lima. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA -- Assis, 2011.

37p.

Orientadora: Prof^a. Ms. Rosemary Rocha P. da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Educacional do Ensino Superior de Assis – IMESA

1. Relacionamento Interpessoal 2. Comunicação 3. Motivação

CDD: 658.3

Biblioteca da FEMA

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

CRISLAINE APARECIDA LAMB DE LIMA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de
Ensino Superior de Assis, como
requisito do Curso de Graduação
em Administração, analisado pela
seguinte comissão orientadora:

Orientadora Prof.^a Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

Assis/2012

DEDICATÓRIA

Ao meu marido Jefferson Rogers a minha filha Nicolly Eduarda e aos meus pais Vanderlei e Maria. Minha família é abençoada por Deus onde não tenho nada do que reclamar ao contrario somente tenho que agradecer a Deus por ter colocado essas pessoas na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Eu tenho muito que agradecer primeiramente a Deus pelas oportunidades que me foram dadas, na vida a começar pelo fato de estar viva e de me fazer muito feliz e abençoada em todos os sentidos, de ter me guiado e de ter me iluminado em cada decisão a ser tomada na minha vida; principalmente por ter me dado o maior presente do mundo que é a minha linda filhinha Nicolly Eduarda Lamb de Lima que é a minha vida, o ar que eu respiro no qual sou eternamente grata.

Aos professores que passaram por minha vida, quero agradecer especialmente a Prof.^a Rosemary Rocha Pereira da Silva que foi a orientadora deste trabalho, pelo desprendimento ao me apoiar e me encaminhar da melhor maneira para concluir este trabalho, Com toda paciência e dedicação me acompanhou nessa caminhada, obrigada!

Aos meus pais, Vanderlei e Maria, por serem a base de toda minha formação, do meu caráter e por me darem toda a segurança e atenção em todos os momentos da minha vida, Vocês são os melhores pais do mundo.

Ao grande primeiro e único amor da minha vida Jefferson Rogers Lamb de Lima, que tem sido um amigo, companheiro, marido, que me realiza e me completa , por me fazer sentir tão amada e feliz.

Aos que participaram de minha vida, de forma direta ou indireta, aos parentes próximos, todos estiveram presentes na longa caminhada da minha vida. Meu obrigada e meu carinho a todos.

Quero muito agradecer também a todos os colegas da turma de classe, foi bom conviver com vocês, o grupo de orientação e a todos que me apoiaram e me deram força para concluir o curso. Que Deus os ilumine e os recompense .

A todos só posso dizer: Muito Obrigada!

“A mente que se abre a uma nova idéia,
jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo principal mostrar que nas organizações públicas como privadas, o bom relacionamento no ambiente de trabalho é de grande importância, pois, será o grande responsável pelo rendimento do funcionário. O gestor deve usar de sua habilidade para gerenciar sua equipe, descobrir o que cada um sabe fazer de melhor e aproveitá-lo nisso, o funcionário se sentirá satisfeito em fazer tudo de maneira competente e ágil, desde que o mesmo o incentive de forma correta. O gestor deve ser comunicativo saber demonstrar entusiasmo em comandar seus funcionários, para assim não passar uma má imagem, fazendo com que sua equipe, se desvie do objetivo almejado.

O relacionamento dentro de uma empresa entre os membros da equipe e os responsáveis por ela é imprescindível para o sucesso, mesmo porque passamos a maior parte de nossas vidas no local de trabalho, convivendo com pessoas das mais diversas opiniões e formações culturais, religiosas dentre outras. Um simples bom dia, logo pela manhã já pode fazer muita diferença tanto entre a equipe, quanto ao Gestor que usará da boa comunicação para entusiasmar seu pessoal desde as primeiras horas de trabalho até o final do expediente.

Dentro de toda equipe sempre há um líder, não porque tem mais conhecimento de que seu colega de trabalho, mas sim por ser mais comunicativo e expressar com mais frequência suas opiniões, motivando a sua equipe para “colher” resultados tais como: maior produção, autoconfiança conquistada com a ajuda da motivação do gestor, motivação no trabalho a ser desenvolvido, equilíbrio de equipe dentre outros.

Sendo assim, percebemos que dentre os diversos empresariais de mercado, o líder (gestor) é essencial para uma boa produção.

Palavras chave: Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Motivação; Cultura e Clima Organizacional.

ABSTRACT

This monograph aims to show that the main public and private organizations, the good relationship in the workplace is of great importance because it will be largely responsible for the performance of the employee. The manager should use his ability to manage your team, find out what each can do best and enjoy it in this, the employee will feel happy to do everything competently and agile, that this will encourage even correctly . The manager should be communicative knowing demonstrate enthusiasm in their commanding officers, so as not to pass a bad image, causing his team to deviate from the desired objective.

The relationship within the company among the team members and those responsible for it is essential to success, if only because we spend most of our lives at work, living with people of diverse opinions and cultural backgrounds, religious and others . A simple good morning, first thing in the morning it can make a difference both between the team and the manager who will use good communication to enthuse their staff since the first hours of work by the end of the day.

Within every team there is always a leader, not because he has more knowledge of his co-worker, but to be more communicative and express their opinions more often, motivating your team to "harvest" results such as increased production, gained confidence with the help of the manager's motivation, work motivation to be developed, balanced team among others. Thus, we see that among the various business segments of the market leader (manager) is essential for good production.

Keywords: Interpersonal Relations, Communication, Motivation, Organizational Culture and Climate.

RESUMEN

Esta monografía tiene como objetivo mostrar que el público principal y las organizaciones privadas, las buenas relaciones en el lugar de trabajo es de gran importancia porque va a ser en gran parte responsable por el desempeño del empleado. El gerente debe utilizar su capacidad de gestión de su equipo, saber lo que cada uno puede hacer lo mejor y disfrutar de ella en este, el empleado se sentirá feliz de hacer todo de manera competente y ágil, que esto estimule aun correctamente . El gerente debe ser comunicativo sabiendo demuestran entusiasmo en sus mandos, a fin de no pasar una mala imagen, haciendo que su equipo se desvíe del objetivo deseado.

La relación dentro de la empresa entre los miembros del equipo y los responsables de que es esencial para el éxito, aunque sólo sea porque pasamos la mayor parte de nuestras vidas en el trabajo, viviendo con la gente de la diversidad de opiniones y los antecedentes culturales, religiosos y otros . Un simple buenos días algo, por primera vez en la mañana puede marcar la diferencia tanto entre el equipo y el gerente, quien usará una buena comunicación para entusiasmar a su personal desde las primeras horas de trabajo al final del día.

Dentro de cada equipo siempre hay un líder, no porque él tiene más conocimiento de su compañero de trabajo, pero para ser más comunicativo y expresar sus opiniones con más frecuencia, motivar a su equipo a "cosechar" los resultados, tales como aumento de la producción, ganado la confianza con la ayuda de la motivación del directivo, trabajar la motivación a desarrollar, equipo equilibrado, entre otros.

Así, vemos que entre los distintos segmentos de negocio del líder en el mercado (el director) es esencial para una buena producción.

Palabras clave: Relaciones Interpersonales, comunicación, motivación, cultura y clima organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2.FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL	13
2.1 Influências Socioculturais	14
2.2 Influências Psicológicas	15
2.3 Influências Situacionais	19
3.COMUNICAÇÃO	19
3.1 O processo de Comunicação	22
3.2 Fundamentos da Comunicação.....	23
4.GESTÕES DE PESSOAS	24
4.1 Conceitos	25
4.2 Estilos de Gestão	27
5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	27
5.1 Conceitos	29
5.2 Fatores determinantes	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

O trabalho existe há muitos séculos, exigindo relações grupais. Diante o desenvolvimento do mercado questionamos: As relações interpessoais interferem nos resultados da empresa e na satisfação do trabalhador?

Hoje as organizações evoluíram muito, pois o operário não é visto apenas como uma máquina de trabalho, e sim como um recurso produtivo da empresa para traçar as metas almejadas.

Perguntamo-nos uma organização terá futuro se agregar valor à organização, coordenando e gerenciando capital humano com boas práticas de comunicação?

No ambiente de trabalho vivemos provavelmente a metade de nossas vidas, pois é no trabalho que desempenhamos melhor aquilo que nos satisfaz profissionalmente, é a forma pelo qual podemos ter grandes chances de ascensão, que muitas vezes não encontramos no dia-a-dia.

No trabalho devemos entender as diferenças de cada membro da organização e com isso tornar o ambiente mais agradável, contribuindo para o crescimento da empresa e também para nosso crescimento pessoal e profissional. Portanto o trabalho também influencia no comportamento humano, pois se a empresa em que trabalhamos crescer, conseqüentemente os recursos humanos terão maior satisfação profissional.

Relacionamento interpessoal está sempre presente no dia-a-dia de nossas vidas e é muito importante para o desenvolvimento pessoal como interpessoal.

Para enfrentar os problemas dentro de uma empresa é necessária a comunicação direta e honesta.

Dentro de uma empresa é necessário ter uma comunicação interpessoal construtiva, ou seja, troca de informações. É importante que as competências sejam valorizadas estimulando o autodesenvolvimento.

O relacionamento dentro no ambiente de trabalho começa inicialmente pelos chefes/supervisores em relação aos funcionários. O gestor deve saber elogiar, incentivar, recompensar com algo para que os colaboradores percebam que estão sendo reconhecidos no desempenho profissional.

Hoje vivemos em um mundo moderno, onde os administradores estão envolvidos diretamente nas atividades da empresa. No envolvimento dessas atividades é muito importante o relacionamento interpessoal.

A comunicação interpessoal é a base de toda interação humana, desde que as pessoas envolvidas saibam a hora de falar e ouvir. Muitas vezes prestar atenção em silêncio é mais importante do que falar.

Para executar um trabalho dentro de uma empresa é preciso dialogar, ter confiança, respeito e boa comunicação entre seus integrantes, com isso tornando favorável a motivação de trabalhar em grupo respeitando sempre uns aos outros.

O bom relacionamento dentro da empresa propicia maior motivação e conseqüentemente maior produtividade.

As organizações hoje em dia não procuram somente pessoas com um bom currículo profissional, e sim com capacidades de se relacionar e de lidar com as pessoas, pois as habilidades interpessoais são tão importantes quanto às técnicas.

O presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo geral apresentar, por meio de pesquisa bibliográfica, os fatores que interferem e facilitam o relacionamento interpessoal como: fatores socioculturais, psicológicos, situacionais, comunicação, estilo gerencial dentre outros.

2. FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL

A compreensão do comportamento individual na situação de trabalho é muito importante para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores. Esta satisfação reflete na produtividade

Alguns atributos são considerados importantes para a previsão do comportamento do indivíduo na organização como:

Centro de Controle: a pessoa que acredita que é dona do seu destino é interna; que crê que o que lhe acontece é obra do acaso é externo.

Maquiavelismo: a pessoa acredita que os fins justificam os meios, é emocionalmente distante e tendencialmente manipuladora.

Auto-Estima: a medida de quanto a pessoa gosta de si mesma.

Auto Monitoramento: capacidade da pessoa de adaptar seu comportamento a fatores situacionais.

Disposição ao Risco: gosto e habilidade de lidar com situações indefinidas e altamente imprevisíveis.
(http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/compor_organizacional/pdf/co_aula04.pdf acessado em 20/10/2011)

Analisando o texto acima cada pessoa traz para a organização certa carga emocional como emoções negativas e positivas que poderão influenciar no desempenho profissional e da organização.

No site (<http://www.infoescola.com/psicologia/carater/> acessado dia 04/09/2011) define como é o caráter de um indivíduo:

O caráter de um indivíduo é o seu modo de ser, suas características próprias, seu temperamento. Ele é um traço da personalidade, que diz respeito à maneira usual de cada um agir. Este grupo de atributos, bons ou ruins, compõe o comportamento e os valores morais das pessoas, resultantes de um processo evolutivo do sujeito, de seu convívio com a família, a escola, a sociedade como um todo. Nossas qualidades e defeitos são inerentes ao nosso caráter.

O comportamento individual está ligado à idade, sexo, estado civil, personalidade, habilidades físicas, intelectual, enfim, cada pessoa tem suas características, umas mais desenvolvidas para dirigir tal cargo que outras, pois têm mais facilidade de aprendizagem.

2.1 Influências Socioculturais

A globalização trouxe a necessidade de se estudar a diversidade cultural com a finalidade de agregar valores para a organização.

As influências socioculturais estão ligadas à cultura, subcultura, à classe social, à família dos funcionários e aos papéis desempenhados dentro e fora da organização,

O escritor Kaale (1993) declara como a compreensão cultural pode melhorar a eficácia da venda pessoal e também para o autodesenvolvimento no ambiente de trabalho.

Para Samara e Morsch (SAMARA E MORSCH, 2005, p. 54):

As influências socioculturais consistem de uma vasta gama de circunstâncias que incluem as variáveis sociais e as variáveis culturais do microambiente que nos envolve....A cultura pode ser definida como a acumulação de valores, crenças, costumes, conhecimento, conceitos, preferências e gostos passados de uma geração para outra dentro de uma sociedade”.

Além da cultura como fator influenciador do comportamento das pessoas, temos a classe social. A renda por si só, principalmente no Brasil, não é uma medida significativa da classe social.. As classes sociais podem ser identificadas pela

escolaridade, ocupação, área em que residem, tipos de residências, fontes de riqueza, tipos de bens como eletrodomésticos, veículos etc.

São avaliados os pertence das pessoas como, grau de formação educacional dentre outros.

As pessoas apresentam comportamentos diferentes entre as classes sociais refletindo no desempenho profissional. Pessoas de classe mais alta procuram, no trabalho, a auto-realização, pois suas necessidades fisiológicas, de segurança e social provavelmente estão satisfeitas enquanto que pessoas de classe mais baixa, ainda estão em busca da satisfação das primeiras necessidades.

Para Samara e Morsch (SAMARA E MORSCH,2005, p. 66): “Classes sociais são divisões ordenadas e relativamente permanentes de uma sociedade cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos similares”.

A família é um grupo mais influenciador sobre o comportamento do indivíduo, é um grupo de referência primário. É a base da formação do futuro profissional. Pessoas provenientes de uma família estruturada tende a apresentar comportamentos mais adequados na situação de trabalho.

2.2 Influências Psicológicas

As influências psicológicas incluem a motivação, personalidade, aprendizagem, atitudes, percepção e autoconceito. Para o ser humano se sentir renovado e determinado para desempenhar uma função é necessário que ocorra realização, poder e afiliação.

A pessoa em si, trabalha para se realizar tanto financeiramente como também para atender suas necessidades de realização. A pirâmide de Maslow mostra quais as cinco principais necessidades que o indivíduo procura atender no desempenho profissional.

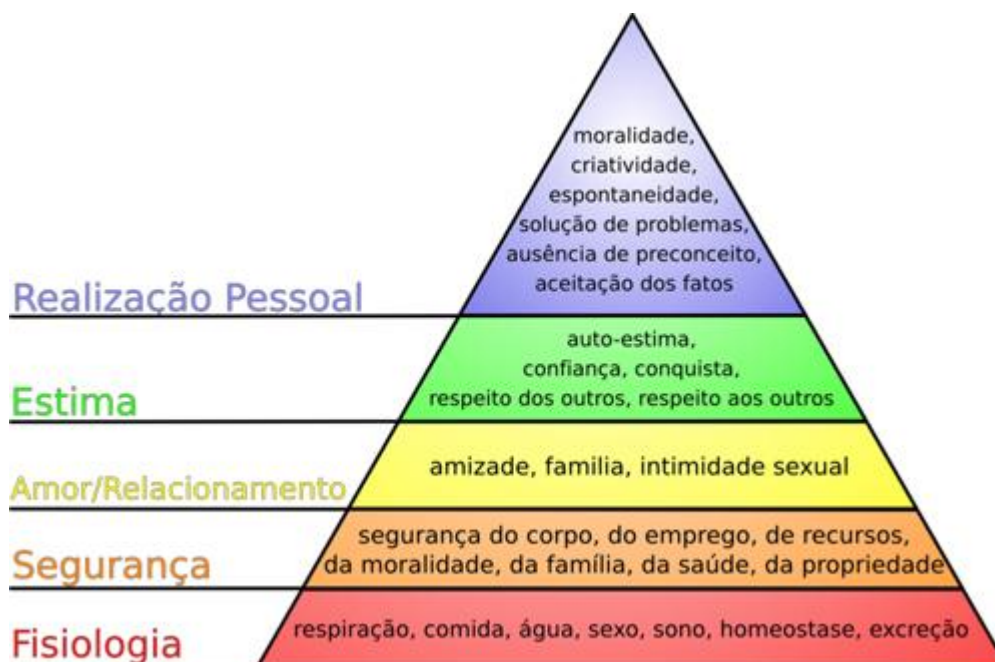


Figura 1: Pirâmide de Maslow
 Fonte: Davis e Newstrom (1989, p. 51).

A motivação é construída também pela personalidade do indivíduo. O tipo de personalidade do indivíduo pode facilitar ou não sua integração ao grupo de trabalho. Por que certos tipos de personalidade são mais adaptáveis a certos tipos de trabalho? Para responder este questionamento precisamos analisar os traços de personalidade, por exemplo, de um candidato a uma vaga na empresa, relacionando-a com o perfil do cargo.

Na opinião de Robbins (ROBBINS, 1999, p.34) devemos pensar em “Personalidade como a soma total de maneiras pelas quais um indivíduo reage e interage com os outros. É descrita mais frequentemente em termos de traços mensurados que uma pessoa exhibe”.

O homem move-se para completar o que lhe falta para sentir realizado tanto profissional como materialmente e a Teoria de Herzberg inclui esses e outros fatores ou necessidades. Esta teoria foi possivelmente a que

recebeu nesses últimos anos nos Estados Unidos maior atenção e a que gerou maior controvérsia e impacto no campo da psicologia industrial.

Os indivíduos são motivados por diversos níveis de necessidades, tais como remuneração e segurança. Quando se sentem suficientemente gratificados ocorre uma satisfação ativando um movimento para um novo nível de necessidade.

A teoria de Herzberg aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas apontando todas as necessidades do homem principalmente a satisfação no trabalho que é a fonte principal de sustento, como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, realização, autonomia política e administração da organização, relacionamento interpessoal com colegas, relações com o chefe, remuneração e benefícios.

A tabela abaixo mostra os dois principais fatores da motivação humana segundo Hersberg.

Fatores	
Higiênicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Figura 2: Teoria motivacional de Hersberg

Fonte: www.scribd.com/doc/17675962/Teoria-Motivacional-de-Herzberg acessado em 18/10/2011.

Fatores higiênicos: Estão ligados diretamente ao trabalho desenvolvido, tais como, condições de trabalho e salário, política e práticas administrativas, supervisão e relações interpessoais.

Fatores motivadores: São os que possibilitam o crescimento psicológico das pessoas e são intrínsecos ao trabalho desenvolvido, tais como, interesse, realização, reconhecimento, responsabilidade e promoção.

A teoria de Herzberg teve influência também na teoria X e teoria Y de Mac Gregor.

O site http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/teoria_x_teorias_y.htm apresenta a dinâmica da Teoria X e Teoria Y

Teoria X: As organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica e levam as organizações a colocar a ênfase na satisfação dos factores higiênicos definidos por Frederick Herzberg.

Teoria Y: Parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal. Estes pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa.

Os chefes precisam ter liberdade para buscar melhores resultados sem se preocupar com tantos obstáculos, controles internos, externos, Tribunais de Contas, Corregedorias etc. Atualmente o gerenciamento deve ser mais participativo, pois o mercado competitivo exige mais atitudes dos colaboradores, como por exemplo, ser criativo.

As três teorias, de Maslow, Hersberg e a teoria X e Y, são fundamentais para a dinâmica de uma organização. O colaborador busca na empresa a satisfação de suas necessidades básicas e de auto-realização

2.3 Influências Situacionais

O comportamento do ser humano nos dias de hoje, é resultado dos seus anos e anos de aprendizado e experiências no decorrer dos tempos, onde tudo que faz é em função do que está ao seu redor que é constantemente influenciado por fatores situacionais que fazem parte do cotidiano.

De acordo com Samara e Morsh (SAMARA E MORSH, 2007, p. 155) esses fatores são: “Ambiente físico, ambiente social, tempo, estado de espírito e predisposição”.

E para que as empresas tenham sucesso devem considerar também os principais fatores que influenciam diretamente os seus colaboradores, no sentido de compreender e atender todas as suas necessidades.

Se as condições de trabalho não forem adequadas os recursos humanos, com talentos, não conseguirão desempenhar suas atividades com envolvimento, criatividade e responsabilidade.

3. COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro da organização está em primeiro lugar, pois, tendo algum mal entendido poderá de forma geral por tudo a perder.

Para uma boa comunicação é necessário que a empresa dê aos funcionários livre arbítrio para fazer e expor as suas ideias

O site <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo/> acessado 04/09/2011 apresenta o conceito de comunicação:

Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendido pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou.

Segundo Chiavenato (CHIAVENATO. 2000, p. 142), “comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação”.

A comunicação possui quatro funções dentro de um grupo ou organização (ROBBINS, 1999):

Controle: a comunicação funciona para controlar o comportamento dos membros de um grupo.

Motivação: a comunicação gera motivação quando esclarece aos ouvintes o que deve ser feito, como estão indo, reforça o comportamento desejável, estimula a motivação.

Expressão emocional: a comunicação proporciona liberação para a expressão emocional dos sentimentos e para satisfação de necessidades sociais.

Informação: a função final que a comunicação desempenha relaciona-se ao seu papel de facilitar a tomada de decisão, ela fornece informação de que indivíduos e grupos precisam tomar decisões transmitindo os dados para identificar e avaliar as alternativas de escolha.

O relacionamento interpessoal dentro da empresa (funcionário/ chefe) pode ser tanto pessoal como profissional, desde que haja distinção entre os dois. Tendo uma boa comunicação vai gerar motivação, pois é esclarecido o que se deve ou

não ser feito dentro da organização para melhorar o desempenho e juntos alcançar seus objetivos facilitando as necessidades sociais.

O site <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo>. Apresenta que “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Abaixo apresentamos a dinâmica da comunicação.

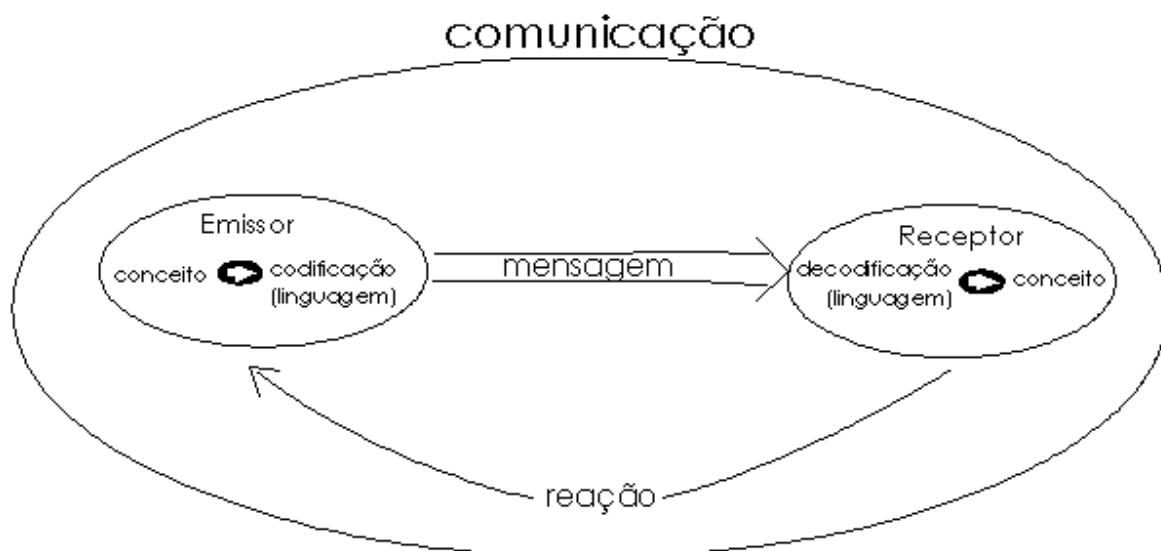


Figura 3: Dinâmica da Comunicação

Fonte: <http://www.ead.unicamp.br/minicurso/video/texto/Modulo1/mod001tela001.htm> acessado dia 04/09/2011

Como mostra na figura acima, a comunicação é a parte chave para o crescimento do mesmo, ou seja, uma função estratégica que apóia estruturalmente o projeto da empresa além de se converter em um instrumento para a qualidade ou aperfeiçoamento.

A comunicação funciona como uma correia de transmissão da organização para seu funcionamento operativo, é um elemento construtor da identidade e da cultura. O que uma empresa comunica não é nada mais nem nada menos que o que a empresa é, as competências que a fazem forte e digna de reconhecimentos.

3.1 O processo de Comunicação

Quando se transmite uma mensagem para o outro a comunicação pode chegar com algum tipo de ruído, bloqueio ou filtragem que pode causar a falta de clareza. Essas distorções, por exemplo, podem ser causadas pela maneira como o receptor codifica uma mensagem. A codificação da mensagem é influenciada também pelo comportamento das pessoas e este comportamento depende dos fatores culturais, psicológicos e situacionais.

No esquema abaixo, Robbins apresenta o fluxograma da comunicação (ROBBINS, 1999, p. 198).

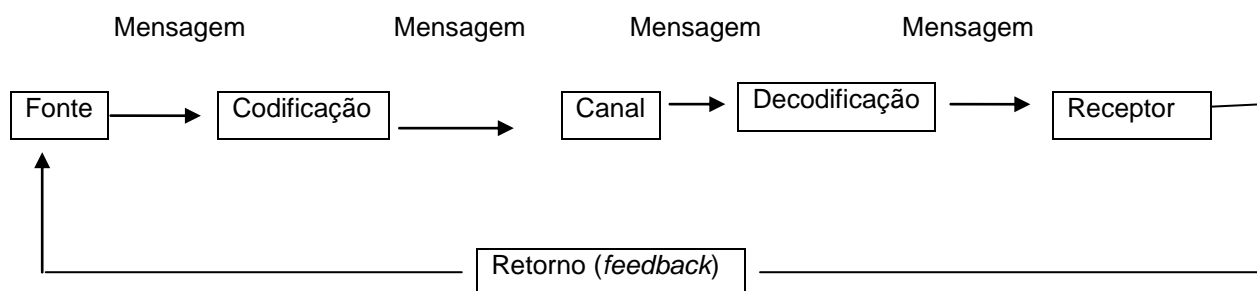


Figura 4: Fluxograma da Comunicação

A Fonte inicia a mensagem codificando-a. O emissor ao transmitir uma mensagem já está codificando o conteúdo. O canal é o meio como a mensagem está sendo emitida, quer seja verbal ou não verbal. O receptor ao receber a mensagem já está decodificando-a. O elo final do processo de comunicação é o retorno que oferecerá um feedback ao emissor.

De acordo com Robbins (1999, p.197): “A comunicação pode ser imaginada como um processo ou fluxo. Problemas de comunicação ocorrem quando existem desvio ou bloqueios nesse fluxo”.

Existe uma diversidade na interpretação da comunicação, principalmente na situação de trabalho, por conta dos desvios e bloqueios citados por Robbins.

3.2 Fundamentos da Comunicação

A boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo, pois está presente no dia a dia através de comunicação oral, verbal e não verbal.

As pessoas passam 70% do seu tempo se comunicando através de jornal, rádio telefone, celular, e-mail, estudando, lendo livros, enfim a comunicação é fundamental para nossas vidas e para o desempenho pessoal como profissional.

A comunicação nas organizações pode seguir várias direções: **para baixo** quando o gerente comunica-se com seus subordinados utilizando-se não somente de comunicação verbal, mas por meio também de cartas ou memorandos; **para cima** é usada para oferecer retorno ao gerente, como por exemplo, por relatórios de desempenho, caixas de sugestões, discussão entre subordinado e gerência e **comunicação lateral** quando a comunicação acontece entre membros do mesmo grupo.

Nas organizações não ocorre somente comunicação formal, geralmente vertical, seguindo uma cadeia de autoridade, mas está bastante presente também a comunicação informal onde a mesma flui através de boatos. Esses boatos não são controlados pela administração, são aceitos, pelos funcionários, como os mais verdadeiros e é usada para interesses pessoais.

4. GESTÃO DE PESSOAS

As organizações estão mudando de uma maneira muito rápida. Vários fatores contribuem para esta mudança como: os recursos tecnológicos, financeiros, materiais, mercadológicos e até os recursos humanos. Uma das áreas que mais tem passado por mudanças é a área de recursos humanos. Esta área tem passados por diversos nomes, sempre acompanhando a evolução administrativa.

A denominação de Administração de Recursos Humanos (A.R.H.) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, de Parceiros ou Colaboradores, do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoal.

As empresas nunca sobreviveram sem as pessoas. Separar o trabalho das pessoas é impossível. Posto isso a Gestão de Pessoas é fundamental dentro de uma empresa

Gestão de pessoas constitui em quatro tipos de processos que é planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH está relacionada a todas essas funções do administrador.

No site <http://www.adrianaalbuquerque.com.br/index.php?pg=saladeleitura&id=26>, Adriana Albuquerque conceitua gestão como: “O conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Hoje em dia, na era da modernização e da informatização verificamos que trabalhar com pessoas gerando lucros é um grande desafio para a organização, é preciso ter um entendimento sobre o mundo dos negócios e saber atuar.

A empresa deve ter um planejamento estratégico que define a missão e seus objetivos e procurar alcançar seus propósitos.

O alcance dos objetivos de uma organização depende do estilo de gestão utilizada.

4.1 Conceitos

Nos dias de hoje a organização tem uma visão cada vez mais ampla e global sobre os negócios de sua empresa, estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, onde cada membro da organização contribui com seu conhecimento, habilidades, compartilhando suas idéias para crescimento da empresa e também satisfação pessoal.

As pessoas que antes eram consideradas apenas como máquinas produtivas, hoje são fundamentais para o crescimento da organização, pois, são recursos produtivos, parceiros da organização capazes de levar a empresa ao sucesso.

Segundo Chiavenato (CHIAVENATO, 1999, p. 13) esses são os seis conceitos sobre os processos de gestão de pessoas.

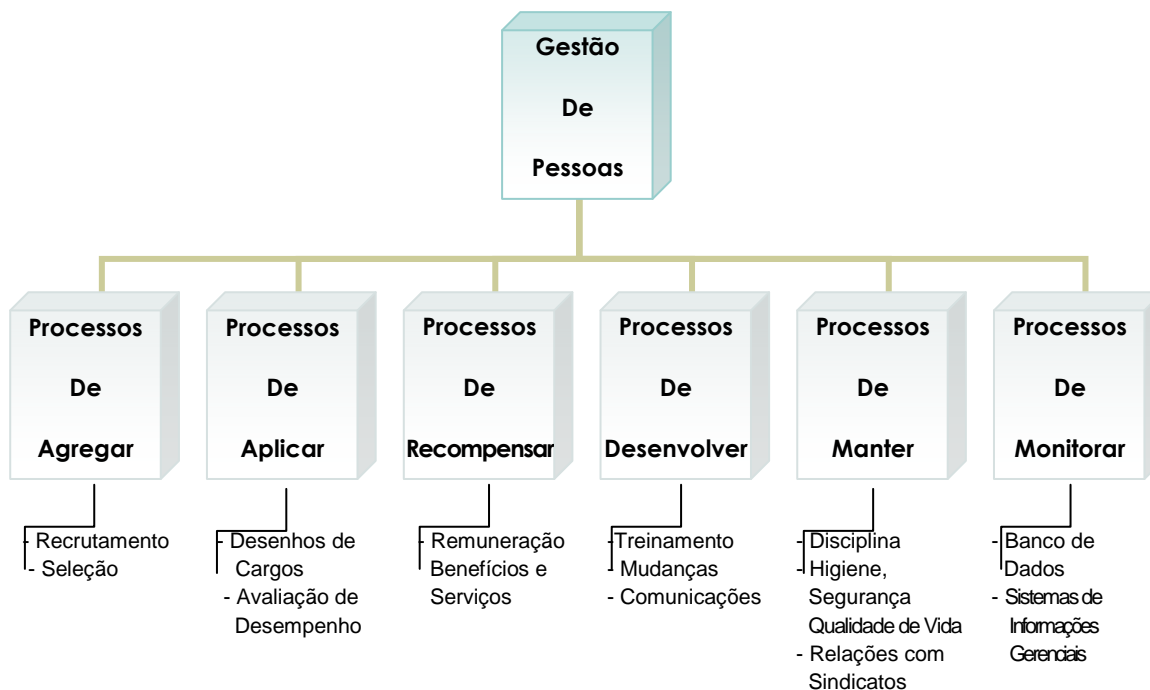


Figura 5: Processo de Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas inicia-se com o recrutamento de pessoal, como mostra o organograma acima, até a manutenção dos talentos, valorizando os funcionários, sendo tratados como seres humanos dotados de uma série de fatores produtivos, como inteligência, razão, emoção, sentimentos diferentemente da era industrial.

Para se sentirem importantes e cada vez mais motivados ao desempenhar suas atividades profissionais, os funcionários devem receber o reconhecimento da empresa através de treinamentos de capacitação, benefícios, respeito.

A empresa necessita da colaboração dos funcionários para que assim seus objetivos sejam alcançados. Para tanto é importante o exercício adequado da Gestão de Pessoas.

4. 2 Estilos de Gestão

Cada organização tem sua peculiaridade, nenhuma é igual à outra, pois os estilos de gerenciamento não são iguais, cada um tem sua maneira de gerenciar a organização do modo como consideram melhor para o seu desenvolvimento.

Existem três tipos de gestão dentro da empresa que são:

- Estilo de gestão **Centralizador**: O gestor quem comanda, ele que dirige a empresa exigindo obediência, ou seja, é do tipo do gestor autoritário.
- Estilo de gestão **Democrático**: É o gestor que utiliza as idéias dos colaboradores, gosta que todos participem nas decisões a serem tomadas.
- Estilo de gestão **"Laissez-Faire"**: É o gestor que se preocupa com o que os funcionários pensam, dando a eles total liberdade, além de atuar como árbitro em dificuldades inesperadas.

Atualmente a Gestão de Pessoas deve ser mais participativa onde os recursos humanos possam demonstrar seus conhecimentos, habilidades e principalmente atitudes. Seria a aplicação do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) de cada colaborador.

5. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro da empresa é fundamental que se busque manter seus níveis de satisfação elevados entre os funcionários, para que com isso eles mantenham inteiramente efetivos e comprometimentos com a organização.

Segundo Chiavenato (1980), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Quando o clima é bom os funcionários vão se sentir motivados e sentirão reconhecidos no que fazem. No caso de clima ruim os funcionários não terão disposição para colaborar com a

empresa tendo como resultado baixa produtividade, insatisfação, alto índice de acidentes e até stress.

Na opinião de Chiavenato (1980, p.53): "O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades".

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciemos. O **Clima organizacional** é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização, que gera a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade, fazendo com que a empresa alcance sua meta rapidamente.

Ainda afirma Chiavenato (CHIAVENATO, 1994, p.52) que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

O indivíduo ao ingressar em uma organização leva consigo seus valores, seus princípios e até normas provenientes da cultura do grupo que faz parte. A Gestão de Pessoas deve respeitar esta diversidade apresentada pelos colaboradores.

Outra definição muito clara é apresentada por Schein (SCHEIN apud FREITAS 1991, p.7) :

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Pelo exposto acima confirma-se a hipótese de que cada grupo tem a sua própria cultura e esta influencia no comportamento das pessoas na organização.

A diferença entre cultura e clima organizacional é apresentada no site http://www.catho.com.br/jcs/inpiter_view.phtml?id=4593

A **cultura organizacional** é um conjunto de crenças, valores e normas partilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes. O papel da cultura é essencial para o sucesso da organização.

O **clima organizacional** é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus contatos profissionais. Não é suficiente uma avaliação do desempenho dos colaboradores numa dada organização para se ter uma ideia correta dos recursos humanos no seu conjunto. Torna-se necessário, também, fazer uma avaliação de caráter macro, isto é, da organização no seu conjunto.

Cada colaborador tem um papel importante perante a organização. O clima organizacional é o resultado de como cada funcionário se sente em relação à empresa hoje e cultura organizacional é formada pelas normas, procedimentos e atitudes da gerência, chefia, proprietário e dos recursos humanos.

5.1 Conceitos

O conceito de cultura e clima organizacional visa proporcionar às organizações as condições necessárias para o autodesenvolvimento e aprimoramento da

empresa, para o alcance de seu desempenho e assim atingir seus objetivos com eficiência e eficácia.

Para Chiavenato (CHIAVENATO apud LUZ, 2003, p. 12):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Pelo conceito acima o clima está mais ligada ao ambiente psicológico, às relações entre empresa e colaborador.

Na opinião de Freitas (FREITAS apud LUZ, 2003, p. 15):

Entendemos a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Resumidamente cultura consiste dos valores, procedimentos e normas de uma organização, são as práticas estabelecidas ao longo do tempo enquanto que clima revela o ambiente satisfatório ou não de uma empresa, demonstra as relações entre colaborador e organização. É um fenômeno temporal.

5. 2 Fatores determinantes

Para conhecermos melhor a cultura e o clima organizacional devemos verificar os resultados em termos de eficácia e eficiência da empresa e dos empregados. Se uma empresa apresenta resultados positivos, com boa produtividade e empregados com nível elevado de satisfação profissional são sinais de cultura consistente e clima bom. Neste ambiente encontramos melhor qualidade nas relações interpessoais.

A pesquisa de clima organizacional tem por objetivo fornecer subsídios que direta ou indiretamente interferem no clima e revela o estilo cultural de uma organização. Podemos apontar alguns fatores determinantes do clima organizacional:

- O trabalho realizado pelos funcionários;
- Salário;
- Comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Possibilidade de progresso profissional;
- Condições físicas de trabalho;
- Estilo gerencial;
- Trabalho em equipe;
- Políticas administrativas, dentre outros.

Geralmente, com a pesquisa, as empresas buscam saber a opinião dos funcionários para melhorar o ambiente de trabalho ou até mudar algumas normas ou procedimentos, isto é, a cultura.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma organização crescer deve ter um olhar de futuro empreendedor. Um dos fatores que auxilia neste crescimento é o bom relacionamento interpessoal para com os clientes, fornecedores, empregados e até mesmo com os concorrentes.

A comunicação adequada, clara e colocada no momento certo e no lugar certo propicia este relacionamento interpessoal. Envolve o emissor e o receptor. Nesta relação as pessoas devem saber o que falar, como falar, saber como se expor para que não fique um mal entendido.

Um profissional em um ambiente de trabalho deve saber como se comportar diante das situações que irá enfrentar no dia a dia, pois o trabalho existe há muitos séculos exigindo relações grupais, sempre auxiliando as pessoas dentro da organização.

Todos empreendedores de uma organização tem a necessidade de trocar informação sobre o trabalho, e dependendo, até desabafar sobre acontecimentos particulares, isso facilitará o relacionamento entre os indivíduos que são indispensáveis a uma organização. Assim os empregados se sentirão valorizados e capacitados para o desempenho profissional.

Quanto melhor o relacionamento interpessoal, maior será o alcance dos resultados da organização e o atendimento das necessidades das pessoas, conseqüentemente maior satisfação no ambiente de trabalho. Os empregados são os recursos produtivos da empresa. A organização deve facilitar a integração

das equipes dando-lhes oportunidades de desenvolver, planejar, ter iniciativa e outras atitudes.

O relacionamento interpessoal no mercado globalizado e competitivo é uma característica importante, tanto no ambiente de trabalho como também em nosso dia a dia, em qualquer momento e em qualquer lugar. Podemos questionar o que seria de uma organização sem um bom relacionamento interpessoal?

O relacionamento estimula o autodesenvolvimento, a aquisição de conhecimentos, enfim colabora com o crescimento profissional. É a base da realização profissional das pessoas e facilitadores do alcance dos objetivos da organização.

Dado a importância deste tema neste mercado competitivo que exige profissional competitivo justifica o desenvolvimento deste trabalho.

REFERENCIAS

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Trabalho e qualidade de vida*. 1. ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. *Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Campus, 1999.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *MANUAL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO (5.ª Edição – Revista e Actualizada)*. Lisboa: Editora RH.

DAVIS, N. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, A. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. São Paulo: Atlas; 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOTA, FERNANDO C. P. 22ª edição, TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO UMA INTRODUÇÃO, Pioneira. Geraldo Gomes da Silva, Fábio Gomes da Silva, Campinas, SP: Editora Alínea, 1994.

PASCHOAL, Luiz. Gestão de Pessoas no micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark LTDA. 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva 2005.

ROBBINS, de Cenzo – Gerenciamento de pessoas. Rio de Janeiro. Editora LTC. 1999.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos e **MORSCH**, Marco Aurélio. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E.H. Cultura organizacional e liderança, Trad. Culton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA Sylvania Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Gestão de pessoas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: os Setes Dimensões. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZABOT, João Batista M. Gestão do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canal_sub2=155&id=1887- acessado dia 18/02/2012

<http://www.calabriaveiculos.com.br/noticia/16-> acessado dia 19/12/2011

<http://www.adrianaalbuquerque.com.br/index.php?pg=saladeleitura&id=26->

acessado dia 05/09/2011

<http://www.ead.unicamp.br/minicurso/video/texto/Modulo1/mod001tela001.htm->

acessado dia 01/01/2012

[http://www.infoescola.com/psicologia/carater/ Ana Lucia Santana](http://www.infoescola.com/psicologia/carater/AnaLuciaSantana) -

acessado dia 02/11/2011

<http://www.via6.com/topico/20635/cultura-ou-clima-organizacional->

acessado dia 25/11/2011

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo/>

acessado dia 01/03/2012

<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080919112546AA8qK1h->

acessado dia 19/12/2011

www.scribd.com/doc/17675962/Teoria-Motivacional-de-Herzberg-

acessado dia 18/11/2011

http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/teoria_x_teorias_y.htm-

acessado dia 18/10/2011

http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/compor_organizacional/pdf/co_a

[ula04.pdf-](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/compor_organizacional/pdf/co_a) acessado dia 21/12/2011