



**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**A IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO PARA O  
FUNCIONAMENTO DE UMA EMPRESA**

MARIA FILISMINO DUARTE

**PIQUET CARNEIRO - CE**

**2014**

**MARIA FILISMINO DUARTE**

**A IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO PARA O  
FUNCIONAMENTO DE UMA EMPRESA**

Monografia apresentada a UNILAB como  
requisito parcial para a obtenção do título  
de especialista em Gestão Pública sob  
orientação do Professor

**PIQUET CARNEIRO - CE**

**2014**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**  
**Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170**

---

D87i Duarte, Maria Filismino.

A importância do bom relacionamento para funcionamento de uma empresa. / Maria Filismino Duarte. Piquet Carneiro, 2014.

37 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador (a): Prof. Dr. Túlio de Sousa Muniz.  
Inclui Referências, Apêndices.

1. Administração de pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Relações trabalhistas. I. Título.

CDD 354

---

**A importância do bom relacionamento para o funcionamento de uma empresa**

Monografia apresentada a UNILAB como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública

---

**Maria Filismino Duarte**

**Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

---

**Prof. MS**

**Orientador**

---

**1º examinador**

---

**2º examinador**

---

**Coordenador**

Saber trabalhar em equipe é fundamental para todos, em virtude de que, o trabalho em equipe sempre beneficiará a todos, fazendo assim, que o sucesso, os objetivos e as amizades, sejam sempre alcançados.  
(J.;L – empresário- Acopiara)

## DEDICO

A todos que colaboraram para o meu sucesso em mais uma caminhada.

À minha família e em especial a meus pais por terem me dado o maior bem: a vida

Aos meus amigos e amigas

Agradecer é um ato de respeito para com o outro:

A Deus pela sua infinita bondade na minha vida.

A minha família.

Aos colegas de curso.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o meu engrandecimento pessoal, espiritual e intelectual.

Obrigado(a)!

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo pesquisar sobre a importância de um bom relacionamento interpessoal para o sucesso de uma empresa o qual é diferenciado pelo fato de que não escolhemos nossos chefes, colegas ou clientes e independente do grau de afinidade tem-se que se conviver com pessoas diferentes dentro de uma corporação e juntos realizar atividades, sendo uma boa convivência necessária para que se saia exitoso. Para isso é preciso que a pessoa conheça seus sentimentos e emoções para produzir mais e melhor bem como a visão funcional da empresa para a qual trabalha. Dessa forma sua atenção será direcionada para a atividade que executa pois pessoas focadas tendem a trabalharem melhor. Considerando que uma boa convivência é fator primordial em nossas vidas e nas organizações para as quais presta-se serviços se faz necessário que os gestores desenvolvam políticas de bom relacionamento e valorização dos seus funcionários. No meio empresarial as relações interpessoais são valorosas. Tais relacionamentos com características positivas contribuem eficazmente para a existência um bom ambiente no local de trabalho e isso só acontece quando as pessoas praticam o autoconhecimento, quando exercem o princípio da alteridade, quando se expressam de forma clara e precisa, são cordiais e éticas. O fortalecimento das relações dentro dos locais de trabalho representa melhorias não só para empresa, mas em todos os aspectos da vida pessoal do funcionário.

**Palavras-chaves:** Competências. Relacionamento. Empresa. Motivação. Valorização

## **ABSTRACT**

This study aims to research the importance of good interpersonal relationships to the success of a company which , differentiated by the fact that we do not choose our bosses, colleagues or clients , independent of the degree of affinity one has to get along with people different within a corporation and perform activities together , being a good rapport necessary to be successful exit . This requires that the person know your feelings and emotions to produce more and better functional vision and the company for which he works . That way your attention will be directed to the activity that performs as people focused tend to work better . Considering that a good relationship is a key factor in our lives and in the organizations to which it provides up services is necessary for managers to develop good relations policies and appreciation of your employees . In business interpersonal relationships are valuable. Such relationships with positive characteristics contribute effectively to the existence of a good atmosphere in the workplace and this only happens when people practice self , when exercising the principle of otherness , when expressed in a clear and precise manner , are courteous and ethical . Strengthening relations within the workplace is not only improvements to company, but in all aspects of the personal life of the employee.

**Keywords:** Skills . Relationship. Company . Motivation. Appreciation

## SUMARIO

Introdução .....	10
1 As relações pessoais no ambiente de trabalho	12
1.1 Tipos de relacionamento .....	13
1.2 Relacionamento interpessoal no trabalho ...	13
1.3 Motivação no trabalho.....	16
1.4 Gestão estratégicas de pessoas.....	19
1.4.1 A área de gestão de pessoas.....	20
1.4.2 <b>Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas.....</b>	21
2. Método de pesquisa.....	23
2.1 <b>Resultados e discussões</b> .....	23
2.1.1. <b>Entrevista com o empresário</b> .....	23
2.2. Entrevista com funcionários.....	26
2.2.1. <b>Caracterizando o grupo pesquisado.....</b>	26
2.2.2. <b>Relacionamento no trabalho</b> .....	26
3. <b>Técnicas e ferramentas para o sucesso de uma empresa.....</b>	30
3.1 Storytelling.....	30
3.2. Confiabilidade humana.....	31
3.3. Capital intelectual .....	31
3.4 <b>PDCA.....</b>	32
3.5. <i>Crowdsourcing</i> .....	32
3.6. <i>Sensemaking</i> .....	33
Considerações finais.....	34
Referencias .....	35



## INTRODUÇÃO

Considerando que um bom relacionamento é requisito essencial para os diversos grupos sociais que objetivam interagir entre si e com o outro, esse requer como indispensável o processo comunicacional fortalecido que deve funcionar como um sistema aberto acompanhando todas as variações ocorridas entre os grupos e dentro deles.

Isso se faz necessário porque as relações sociais configuram-se “num momento em que ocorre uma desintegração, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade” (MORGAN, 1996, p. 53).

De acordo com Chiavenato, o gestor deve possuir

uma série de habilidades, qualidades e competências necessárias para o sucesso profissional, tais como saber lidar com pessoas, recursos, informação, sistemas e tecnologia. Ele ressalta ainda que as habilidades comportamentais como ética, visão de futuro e liderança, vêm sendo mais valorizadas que fatores técnicos. (CHIAVENATO; 2005)

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é pesquisar um pouco mais sobre relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. O mesmo teve como objetivo conhecer os conceitos a luz da teoria de relacionamento interpessoal bem como a importância desse para o sucesso de uma empresa.

No mundo empresarial onde os fatores como a globalização, as novas necessidades dos consumidores, a competição agressiva, o grande número de informações e as novas tecnologias são presenças constantes, os gestores precisam realizar, periodicamente, ações que visem a sustentabilidade e a longevidade das organizações no mercado.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a luz da teoria a importância de um bom relacionamento para o sucesso de uma empresa e específicos coletar dados acerca da importância de um bom relacionamento dentro de uma empresa

A primeira parte do trabalho consta do referencial teórico onde recorreu-se a livros, *ebooks*, sites e revistas sobre a temática relacionamento pessoal. A segunda parte aborda

uma pesquisa de cunho qualitativo que traça o perfil de um e quinze funcionários no que se refere ao relacionamento dentro da sua empresa.

A terceira elenca algumas técnicas necessárias e que todo gestor deve conhecer e colocar em prática para o êxito da sua empresa.

## 1. RELAÇÕES PESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Um dos primeiros pesquisadores a tratar das relações interpessoais foi Kurt Lewin psicólogo alemão cuja teoria defende que as pessoas de forma individual passam por alterações comportamentais que invariavelmente são condicionadas as tensões inerentes ao cotidiano humano.

Segundo Costa (2002: 2) “os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização” (COSTA: 2007, p. 22).

Nesse viés torna-se imprescindível o conhecimento e a execução de normas que conduzam implicitamente a relação comunicacional entre os funcionários a partir das quais possa se desenvolver propostas que abordem possíveis problemas existentes nos grupos permitindo a tomada de decisões por parte dos administradores.

### 1.1. Tipos de relacionamento

Os relacionamentos pessoais sociais acontecem em dois níveis que são interpessoal e intrapessoal.

Os relacionamentos interpessoais é questão de debate nos âmbitos da Psicologia e Sociologia e refere-se ao convívio entre pessoas. Acontece na família, na escola, no trabalho e nas comunidades.

Acerca disso reporta-se a Spector que afirma “ os relacionamentos pessoais implicam na existências das relações sociais orientados por normas e conceitos pré-estabelecidos de relacionamentos que objetivam orientar o processo interacional e comunicacional entre os componentes de um grupo” (SPECTOR: 2002, p. 6).

No meio empresarial as relações interpessoais são valorosas. Tais relacionamentos com características positivas contribuem eficazmente para a existência um bom ambiente no local de trabalho.

Em contextos organizacionais, um bom relacionamento é vital para um ambiente saudável e isso só acontece quando as pessoas praticam o autoconhecimento, quando exercem o princípio da alteridade, quando se expressam

de forma clara e precisa, são cordiais e éticas.

O relacionamento intrapessoal é tão importante quanto o interpessoal dentro de uma empresa, tendo em vista que o primeiro remete a capacidade de autoaceitação dos seus limites, de autoafirmação, autocontrole. São esses comportamentos que determinam como a pessoa (re)agirá quando confrontada com situações cotidianas e implicará no seu relacionamento com os colegas de trabalho e gerentes.

## ***1.2. Relacionamento interpessoal no trabalho***

---

O relacionamento no setor de trabalho é diferenciado pelo fato de que não escolhemos nossos chefes, colegas ou clientes independente do grau de afinidade tem-se que se conviver com pessoas diferentes dentro de uma corporação e juntos realizar atividades, sendo necessário uma boa convivência.

Para isso se faz necessário que a pessoa conheça seus sentimentos e emoções para produzir mais e melhor. Dessa forma sua atenção será direcionada para a atividade que executa pois pessoas focadas tendem a trabalharem melhor.

De acordo com Pereira o relacionamento pessoal encontra seu suporte em cinco pilares que autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.

Autoconhecimento – Fundamental para administrar bem os relacionamentos, autoconhecimento implica reconhecer nossos traços de comportamento, o impacto que causamos nos outros e que comportamentos dos outros nos incomodam. Empatia – Trata-se de considerar os outros, suas opiniões, sentimentos e motivações. Sem isso, não há como chegar a uma negociação ganha-ganha, fruto de um relacionamento equilibrado. A empatia também nos torna capazes de enxergar além do próprio umbigo e ampliar nossa percepção da realidade com os pontos de vista dos outros. Entre as várias coisas que se pode fazer para praticá-la, a mais básica é saber ouvir. Assertividade – Para ter relacionamentos saudáveis, não basta ouvir: é preciso também falar, expressar nossas opiniões, vontades, dificuldades. É aí que entra a assertividade, a habilidade para nos expressar de forma franca, direta, clara, serena e respeitosa. **Cordialidade** – Tratar as pessoas com cordialidade é ser gentil, solícito e simpático, é demonstrar consideração pelo outro de várias formas. Ética – Ser ético é ter atitudes que não prejudiquem os outros, não quebrem acordos e não contrariem o que se considera certo e justo (PEREIRA: 2013)

Fortalecer esses pilares representa melhorias não só na empresa, mas em todos os aspectos da vida pessoal.

As relações pessoais sofrem mudanças tendo em vista que essas acontecem no

meio social que sofre transformações contínuas cujas afetam grupos e organizações. Xavier (2006) afirma que essas mudanças ocorrem em quatro ângulos que são econômico, financeiro, operacionais e psicossociais.

No ângulo econômico mudanças tecnológicas podem repercutir de forma negativa em uma empresa ou em um determinado setor da mesma; as vendas podem cair, a empresa pode ficar no vermelho.

No setor financeiro quando ocorrem as mudanças quando uma empresa tem dificuldades em aumentar suas vendas ou quando um empregado perde o emprego.

Na operacionalização surgem dificuldades com as mudanças. Às vezes as empresas tem problemas no abastecimento ou reposição de estoques, entre outros problemas.

Os problemas psicossociais estão ligados a questão emocional e social, são as transformações ocorridas nas pessoas por conta das mudanças; os funcionários irritam, ficam tensos, cai a produtividade.

Como superar esses momentos de crise? Como fazer para manter os lucros e os funcionários satisfeitos?

Esses representam os maiores desafios de um gerente. Para superá-los se faz necessário mentes calmas, inovadoras, focadas nas soluções. Esses bons e grandes desafios requerem mentes calmas, inovadoras, E de acordo com Xavier (2006) a solução está nas pessoas.

A organização moderna, inovadora precisa de seus colaboradores em cinco etapas cujos aspectos são:

Adesão – Ela precisa que cada um compreenda o que está acontecendo e aceite as mudanças que ela precisa realizar, isto é, precisa que haja adesão às suas políticas e estratégias. Direção – Precisa ainda que as pessoas dirijam seus esforços e talentos para os alvos certos, ou seja, que todos visem os mesmos objetivos, haja um alinhamento estratégico adequado.

Eficiência – As pessoas estão sendo chamadas a aprender coisas novas – de modo rápido – para manter níveis de eficiência condizentes com as exigências do mercado. Inovação – Por fim, a empresa precisa de idéias, soluções alternativas, sugestões de melhora.

Empenho – Maiores desafios demandam mais empenho das pessoas, que elas realmente “vistam a camisa” e ajudem a empresa a lidar com as dificuldades. (XAVIER:2006, p. 13)

Para que esses aspectos sejam aplicados se faz necessário que o gestor saiba pedir ajudar, vender uma boa imagem da empresa, indicando os comportamentos adequados a cada membro da sua equipe , desenvolvendo uma cultura de produtividade, respeito, elevando a estima da sua equipe, criando sempre um ambiente estimulador às boas relações. Nesse sentido além da presença do gestor encontra-se a forte presença da equipe dos recursos humanos e “é essa área que assessora o gestor em suas necessidades, provendo treinamento, comunicação institucional, programas e políticas que levem o quadro entrar em real sintonia com as demandas estratégicas da organização.” (XAVIER:2006, p. 13).

Dessa forma infere-se que o setor de Recursos Humanos é a célula dentro da empresa que além de captar, selecionar pessoal também tem a responsabilidade de desenvolver ações que viabilizem o bom relacionamento dentro dos grupos, fazendo com o colaborador/empregado sintam-se motivado a desenvolver u bom trabalho..

### 1.3. **Motivação no trabalho**

A palavra motivação é de do latim *movere* e significa motivos. No sentido original motivação indica “o processo de incentivar o comporta\*mento do ser humano por alguma razão” (MAXIMIANO :2000, p. 26).

A palavra chave é motivação e para que os funcionários sintam-se bem em uma determinada empresa e com ela compõem se faz necessário estarem confiantes que a mesma suprirá suas necessidades concomitantes com as do grupo de trabalho.

As pessoas podem estarem motivadas para o bem ou para o mal, depende da situação, das leituras que fazem dessas situações. Se as pessoas estão determinadas a não executar ações ou alcançar metas elas podem ser convencidas a isso.

Sobre isso reporta-se a Davis e Newstron (1991, p. 47) que,“embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Apregoar que espera-se o melhor de cada um significa que a empresa acredita que cada colaborador seu é capaz de produzir bem alcançando elevados padrões de rentabilidade. Davis e Newstron corroboram essa ideia ao afirmarem que

o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a

motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana. (DAVIS E NEWSTRON 1991, p.28)

O gestor preocupado com o fator excelência de sua precisa ser um gestor participativo, acompanhar sua equipe em sua totalidade bem como cada um em particular.. Dessa forma ele poderá inferir quem está desenvolvendo um bom trabalho ou não, quem está apresentando dificuldades de adaptação ou não às necessidades da empresa e assim tomar providências para os que não estão adaptados não desmotive o restante da equipe.

Reforça-se o fator motivos quando a pessoa compreende que o bom desempenho de suas tarefas resulta em sua realização. Ressalta-se que para que isso ocorra se faz necessário que ele esteja bem consigo pois dessa forma raciocina melhor, sua criatividade está em alta, as habilidades de comunicação, tomadas de decisão e realização de tarefas fazem com flua naturalmente a capacidade de realização de tarefas.

Essa realização resulta de um feedback: o colaborador saber o que a empresa espera dele e vice-versa. Cada qual deve estar ciente das suas responsabilidades. Não há como motivar alguém se esse não sabe o que dele se espera e por isso não atingirá o resultado desejado, ou seja, as responsabilidades individuais

A valorização das pessoas enquanto colaboradoras de um setor as fará produzir bem e melhor. Weiss reforça isso ao afirmar "As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo.. ((WEISS:1991, p.32) .

Ainda de acordo com o autor

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

Vários fatores influenciam na motivação para o trabalho. De acordo com Herzberg (1995) citado por Xavier (2006) esses fatores estão identificados como fatores higiênicos a saber

Condições de trabalho – Se as condições de trabalho forem ruins, causando dificuldades, perturbações e estresse, isso pode dificultar a motivação. • Práticas políticas e administrativas da empresa – Como a empresa trata os

colaboradores de um modo geral? Se as regras são difíceis de engolir as pessoas tendem a ter um pé atrás contra a empresa, o que equivale a um banho de água fria na motivação.

Salário e benefícios – Quando o salário é percebido como injusto, quando está em níveis nitidamente inferiores ao de mercado, quando não guardam equiparação razoável com o desempenho, a pessoa perde o entusiasmo para o trabalho.

Supervisão – Supervisores truculentos, injustos, que não tratam as pessoas com dignidade certamente derrubam a motivação.

Status – Se o cargo depõe contra a pessoa, se ela se envergonha do trabalho que realiza, como manter a motivação? Não tem motivos para empenhar-se.

Segurança no trabalho – Trabalhar sob constância ameaça de demissão poderá fazer a pessoa atuar por medo, mas não por motivação.

Colegas – Se a pessoa não se identifica com os colegas, não os admira nem um pouco, não gosta de fazer parte da equipe e não tem motivos para querer a realização das metas.

*Vida pessoal* – Se a pessoa está “de mal com a vida”, como se diz, se tem um estilo de vida inapropriado, isso afeta negativamente sua motivação para o trabalho. ( Herzberg: 1996 apud Xavier: 2006, p.90)

Ressalta-se que a motivação não pode ser considerada a única necessidades no desempenho pessoal mas fatores como as capacidades intrínsecas, atitudes e a percepção da sua função formam o tríduo de necessidades a serem satisfeitas. Caso o funcionário não as detenha, dificulta o seu êxito no trabalho, já que essas qualidades estão inter-relacionadas.

Cada individuo apresenta necessidades diferentes e que podem mudar com o tempo, tais diferenças individuais interferem no trabalho de motivação do administrador.

Por o homem apresentar características individuais reage diferente a satisfação ou não de suas necessidades e para solucionar esse problema se faz necessário que o gestor conheça os membros da sua equipe.

Para motivar sua equipe o gestor pode

Enriquecer a função do colaborador, isso é, agregar a ela tarefas consideradas mais nobres e desafiadoras;

Exigir – Confiar no potencial do colaborador e cobrar resultados dele, em coerência com seu potencial e com os recursos que lhe são dados;

Dar atenção ao colaborador, acompanhar seu trabalho, identificar suas potencialidades, captar suas necessidades – e fazer esforço para dar suporte adulto;

Fazer elogios verdadeiros que enfoquem as reais competências ou conquistas do colaborador;  
Crítico imediatamente a conduta errada – ressaltando o valor do profissional;  
Desafiar o colaborador, dando-lhe tarefas mais complexas;  
Ajudar o colaborador em seu auto-desenvolvimento.(XAVIER: 2006, 95.

Entretanto não adianta o gestor realizar essas ações se ele não preservar a motivação no grupo. O gestor precisa estar envolvido efetivamente com sua equipe. Esse envolvimento terá como resposta positiva o bom relacionamento entre todos que compõem a sua equipe.

#### 1.4. **Gestão estratégica de pessoas**

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Cabe ressaltar que a definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência. Tal integração deve se basear em um

conjunto básico de premissas a serem utilizadas como diretriz para o enunciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de gestão de pessoas.

Segundo Camões os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização; o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal; a estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação; a definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; o estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização. (CAMOES: 2010, p. 18).

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir do atual 'departamento de pessoal', por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de 'gestão estratégica de pessoas.

#### **1.4.1 A área de gestão de pessoas**

A área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados.

Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da

organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

O gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de escopo e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas.

Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas.

#### **1.4.2 Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas**

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas e que são interdependentes segundo Maximiano : são: “Planejamento de recursos humanos; Gestão de competências; Capacitação continuada com base em competências; Avaliação de desempenho e de competências” (2000, p. 20) .

A Gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis enquanto a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada.

Planejamento de recursos humanos visa sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa.

Salienta-se que esse planejamento é um processo contínuo que deve ser revisto periodicamente, uma vez que as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações.

A gestão de competências abrange saberes, habilidades e atitudes que a pessoa tem ou adquire ao longo do tempo das quais a instituição se utiliza para atingir os objetivos a que se propõe.

Para isso a empresa traça um mapa das competências para poder identificar quais as que lhe são necessárias criando um banco de talentos que utiliza para uma possível reorganização de seu quadro.

A capacitação continuada por competências intenciona desenvolver um quadro de pessoal com o perfil traçado por ela objetivando garantir o bom desempenho e o alcance dos resultados estabelecidos de forma estratégica.

A avaliação de desempenho por competências é “um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização”. (CAMÕES:2010, p. 31).

Esse tipo de avaliação representa um ponto importante da gestão por resultados, pois implica em um maior envolvimento dos funcionários que passam a sentir responsáveis pelo êxito da empresa.

Tais critérios implicam na valorização do funcionário gerando um clima favorável ao sucesso e aos bons relacionamentos.

## 2 TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA

As mudanças são necessárias tanto na vida pessoal quanto nas instituições. Segundo Heráclito a única coisa que é permanente no universo é a própria mudança que faz tudo fluir.

Essa ideia tem que estar presente nas mentes dos gestores de qualquer instituição, pois para serem exitosos tem de acompanharem as mudanças, sendo proativos causando tais mudanças.

Uma gestão de uma empresa tem de ser flexível para que possa sempre oferecer o melhor a seus clientes e a seus funcionários, mas para isso precisam se relacionar bem com seus colaboradores como intuito de alcançar a excelência nos serviços.

A gestão de uma empresa converge também para a gestão de pessoas pois abrange vários aspectos que envolvem a gerência pois “o gestor necessita ter uma visão integrada, na qual socialize com todos quais os planos, as metas e objetivos da empresa com o intuito de produzir melhores resultados”.(FERNANDES:1996, p 13).

Em qualquer organização, seja da esfera pública ou privada, existe a concorrência nem sempre leal, portanto se faz necessário que cada gestor desenvolva um trabalho que ultrapasse as portas da sua empresa e seja reconhecida pela comunidade na qual se encontra inserida.

Um gestor precisa ter conhecimentos de técnicas e ferramentas e delas uso para ter uma gestão de sucesso.

### 2.1 *Storytelling*

Uma maneira do gestor fazer com que todos os funcionários se envolvam com a empresa e busquem atingir suas metas será por meio de uma técnica chamada *Storytelling* que “visa difundir os valores e, também os conhecimentos adquiridos dentro das organizações ao longo do tempo” (COSTA: 2013, p.18).

Para isso ele precisa desenvolver ações que visem garantir, assegurar e disseminar atitudes proativas, aumentando também o capital intelectual dos seus

colaboradores por intermédio de participação em *workshops*, congressos, entre outras.

Essa técnica possibilita a aquisição de novos conhecimentos, a criação de novos conceitos sobre gerência além de mobilizar grupos que se identificam e se engajam mediante posturas estratégicas direcionadas para mudanças que podem ser aplicadas com sucesso dentro da empresa.

## **2.2. Confiabilidade humana**

Uma outra técnica diz respeito a confiabilidade humana que se baseia principalmente na comunicação entre o patrão e os funcionários. Essa comunicação deve ser respaldada em ideias comuns compartilhadas com todos os membros da equipe envolvidos direta ou indiretamente.

A condição de realização do trabalho também deve ser observada pois um funcionário que não encontre as condições adequadas para a realização de uma determinada tarefa torna-se insatisfeito, não realizando de maneira satisfatória a atividade para o qual foi designado.

Quando as tarefas não especificadas de maneira clara põe em risco a confiabilidade. Para evitar se faz necessário “ que o gestor conheça bem sua equipe para que faça a distribuição de tarefas mediante o potencial intelectual da sua equipe” (FERNANDES: 1996, p. 94).

## **2.3. Capital intelectual**

O capital intelectual antes direcionado para quem sabia operar máquinas atualmente encontra-se focado no ser humano. As máquinas com o tempo são substituídas e o conhecimento com o passar dos tempos e sendo compartilhado tende a aumentar, pois esse ao ser gerado passa a ser o maior patrimônio de uma sociedade, de uma organização, pois agrega ao produto valores ou outros são determinados pelo uso da inteligência que tem como matéria prima a informação ou outros conhecimentos.

De acordo com Edvinsson e Malone “o capital humano é composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos

valores, cultura e a filosofia da empresa” (1998, p. 9).

Mediante tal afirmação pode-se afirmar que o conhecimento passa a fazer parte dos bens da empresa sendo função do seu gestor .

O gestor que trabalha com o capital intelectual apresenta uma nova visão de trabalhador, voltada sempre para o futuro buscando ligadas sempre agregar mais, rompendo as barreiras da não comunicação.

#### 2.4. PDCA

Essa ferramenta aparece como sendo uma das primeiras a estar ligadas a gestão de qualidade e é definido como

“método que visa a um melhor controle e eficácia com maior confiabilidade das atividades realizadas em uma organização e facilita a padronização das informações de controle de qualidade com menor probabilidade de erros, aumentando, assim uma tomada de decisão para garantir maior sucesso” (GOMES: 1987, p.33)

#### 2.5. *Crowdsourcing*

Essa ferramenta fundamenta-se na inteligência coletiva para a solução de problemas e criação de novas temáticas. Baseia-se na ideia de que o todo seja capaz de se autocorriger e, assim sanar problemas oriundos de vivências, criando espaço para os bons relacionamentos dentro da empresa

#### 2.6. *Sensemaking*

Christine da Silva Schroeder, pesquisadora da escola de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) define sensemaking como uma interação recíproca das pessoas na busca de informação, na atribuição de

significados e na ação.<sup>1</sup>

Tem o objetivo de oportunizar as pessoas que compõem uma organização, uma empresa momentos de reflexão na busca de soluções para os problemas existentes.

Todas essas técnicas acima e outras não listadas são importantes ao gestor para que esse saiba conduzir sua empresa dentro dos padrões da humanização e do bom relacionamento.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Uma questão determinante dentro de uma empresa é valorização do pessoal que diz respeito não só a ascensão funcional mas a a valoração do funcionário enquanto pessoa.

Para que isso ocorra é imprescindível a existência de um ambiente onde todos trabalhem de forma integrada assegurando um local aprazível que reflita não só a ‘cara da empresa’, mas a ‘cara dos seus funcionários’.

Como material de pesquisa utilizou-se de bibliografia específica e roteiro de entrevista

Utilizou-se como método a pesquisa qualitativa que consta de uma entrevista semiestruturada que constou de cinco perguntas com um empresário do ramo de Eletrodomésticos de Acopiara CE e a cinco funcionários da mesma empresa.

#### **3.1 Resultados e discussões**

##### **3.1.1. Entrevista com o empresário**

Sabe-se que o investimento no capital humano é força motriz para o sucesso de qualquer empresa. Sobre isso perguntou-se “ *Como o senhor investe no seu quadro de funcionários para elevar-lhe a auto estima e o bom desempenho?*” “ Buscamos valorizar todo o nosso pessoal, lembramos sempre das datas de aniversários, promovemos encontros a cada dois meses com o pessoal da empresa pra relaxarem, premiamos os melhores funcionários, entre outras coisas, pois acreditamos que o funcionário bem valorizado ele produz mais”.

Aqui percebe-se a preocupação do entrevistado em manter o seu grupo sempre com a auto estima elevada, mas para que é isso ocorra é função do gestor oportunizar momentos contínuos de valorização, caso isso não ocorra ou ocorra de forma esporádica o desempenho cairá bem como o relacionamento entre o grupo tendera a se desgastar. Não existe produção positiva se o funcionário está insatisfeito.

Sobre isso se pode dizer que a capacidade de uma empresa atender as exigências do mercado encontra-se além das habilidades do seu funcionário mas também na maneira como o empregador conduz a sua equipe. Aqui se encontra um dos grandes desafios do empregador bem como do setor e Recursos Humanos já que esse setor tem a função de “assessorar o gestor em suas necessidades e prover treinamento, comunicação institucional, programas e políticas que levem o quadro entrar em real sintonia com as demandas estratégicas da organização” (XAVIER:2006, p. 16)..

Para o sucesso de uma empresa, cada empreendedor traça um perfil de funcionário. Nesse sentido "*quais são as características que o senhor mais avalia em um novo contratado?* “Atentamos sempre para a segurança ao expor as idéias, mesmo porque eles passam por um período experimental, então avalia-se a adaptação às normas de empresa, as ideias e como age em frente às inovações e principalmente como essa pessoa se relaciona com o outro”.

Ressalta-se que cada empresa tem suas normas e código de convivência e que demandam especificidades e ao recrutar pessoal tem de atentar para esse fato, buscando a formação de um banco de candidatos visando um desempenho valoroso.

Sabe-se que as pessoas são contratadas para desenvolver atividades específicas e atingir resultados dependendo sua contratação/permanência na empresa. Então perguntou-se “*Como o senhor avalia o desempenho dos seus contratados? O que lhes acontece quando não atingem o esperado?* “ Avaliamos desde o desempenho em todas as formas desde o bom relacionamento, não só com os da equipe que é muito importante, mas também a forma como recebe o cliente, se tem o poder de persuasão, muito importante no nosso ramo, mas também como esse representa a empresa fora do seu turno. Tudo isso levamos em conta para avaliar esse funcionário”. Quanto a segunda pergunta caso ele não corresponda as nossas expectativas tenta-se dar-lhes outra função aproveitar suas outras competências; não há logo de cara uma demissão”

Um bom desempenho e de fundamental importância não só para a empresa mas também para o funcionário, pois “o desempenho é também o ponto mais relevante para desenvolvimento na carreira. Se a pessoa é eficiente e produtiva, sua *empregabilidade* e elegibilidade para promoções ampliam-se significativamente” (XAVIER: 2006, p. 62.).

A participação em formações, capacitações promove a atualização intelectual dos funcionários sobre isso perguntou-se “*Seus funcionários participam de cursos,*

*formações que visem a atualização?* Obteve a resposta “Sim, temos uma preocupação em manter nossos funcionários atualizados.”

Decisão correta. Manter o quadro de funcionários atualizados com as novidades do mercado favorece um bom desempenho e o sucesso da empresa.

Pessoas problemáticas são exceções, a grande maioria é de fácil relacionamento. Sobre a questão pessoas problemáticas dentro de um grupo perguntou-se “ *Como sua empresa trata essa questão*”? Ele respondeu “pessoas problemáticas geram desconforto, causam desmotivação aos outros, se relacionam mal, espalham a discórdia porque não estão satisfeitas. Quando percebemos isso essa pessoa é convidada para uma conversa, caso o problema persista, essa pessoa é desligada do grupo”.

Percebe-se aqui o lado humano do empresário em não despedir o funcionário de forma sumária sem antes ouvi-lo.

Sobre o relacionamento na empresa perguntou-se “Seus funcionários mantêm um relacionamento cordial consigo e entre si?” Ao que respondeu: “Na maioria das vezes sim, temos entre 200 a 250 funcionários fixos, esperar que tudo seja as mil maravilhas, é pedir demais, mas quando surge algum problema eu o pessoal do RH entramos em ação”.

Ainda continuando nessa ideia o empresário ressaltou que a empresa trabalha numa linha de valorização do seu funcionário mantendo promoções para que os mesmos se esforcem cada vez mais para produzir sempre e melhor.

### **3..2 Entrevista com funcionários**

As perguntas foram elaboradas objetivando atingir o principal objetivo da pesquisa: a importância de um bom relacionamento para o sucesso de uma empresa. Como publico escolheu quinze funcionários da empresa a qual o dono é um dos participantes dessa pesquisa.

#### **3.2.1. Caracterizando o grupo pesquisado.**

Quanto a função dos entrevistados são assim distribuídos: são doze vendedores (seis mulheres e seis homens), dois gerentes ( um geral e do setor de eletrônicos) um diretor de recursos humanos.

Sobre o tempo que trabalham na empresa dois (13,33%) estão na empresa em período de experiência: três meses; oito (53,33%) são funcionários há dez anos: dois (13,33%) dez anos e nove meses; três (20%) há doze anos.

No que se refere a idade, tem-se as seguintes informações: quatro (26,6%) entre 19 e 21 anos, seis (40%) entre 22 e 29 anos, três (20%) entre 30 e 34 anos e dois com 35 anos completos.

Acerca do nível de instrução cinco (33,33%) estão cursando o ensino superior, quatro (26,66%) ensino médio profissionalizante completo, seis (40%) tem ensino superior completo. Ressalta-se que o curso profissionalizante é o técnico em comércio e vendas realizado na EEEP Alfredo Nunes de Melo em Acopiara Ce.

#### **3.2.2. Relacionamento no trabalho.**

A capacidade relacional das pessoas serve de base para a condução da convivência seja no campo do trabalho, do lazer ou em família. Ao serem indagados sobre “Como se relacionam no trabalho”, 26,66% responderam que é ótimo, 53,34% acham bom o relacionamento entre os colegas e 20% dizem que precisa melhorar.

De certa maneira, o grupo mantém boas relações com os colegas. Indubitavelmente, é primordial para o sucesso pessoal e da empresa. Nesse sentido “um bom relacionamento é a essência para a qualidade de vida no trabalho” (COSTA: 2002, p. 15).

Os bons relacionamentos estão entrelaçados com as ações da política de relacionamento das empresas. Sobre como acontece esse relacionamento obteve-se respostas idênticas: “A gente busca se tratar com respeito e consideração”; “A gente tenta ajudar um ao outro”; “ A gente procura agir sempre da mesma maneira todos os dias, é difícil, mais a gente tenta”. Os gerentes entrevistados concordaram na seguinte resposta: “o clima na empresa é bom, não existe a competição doentia por cargos ou a atenção do patrão”.

Tais comportamentos são essenciais para a qualidade de vida e um trabalho produtivo. Pela fala dos entrevistados ocorre na empresa um clima instável de camaradagem e cooperação o que facilita a convivência e as relações de trabalho.

O processo de socialização dentro de uma empresa é vital. Sobre “Quais são as oportunidades de socialização entre os colegas ofertadas pela empresa” colheu-se as seguintes respostas que serão condensadas tendo em vista coincidirem: “A empresa promove reuniões de avaliação mensal onde culmina com momentos de descontração”; “reunião para comemorar os aniversariantes do mês, com distribuição de presentes”; “ distribuição de prêmios para os melhores de cada setor”.

As respostas dos funcionários concordam com as respostas do empresário sobre esse ponto e também vão de encontro com o pensamento de Berger e Luckmann que diz “ a socialização é um processo que introduz o individuo já socializado em novos setores do mundo, objeto de sua sociedade e adquire hábitos e valores característicos de um grupo” (1985, p. 75).

As reuniões administrativas para avaliação das ações e metas se faz necessário em qualquer tipo de empresa. Sobre as reuniões administrativas responderam “ Acontecem em clima de camaradagem”; “É realizada quinzenalmente por setor”; “os gerentes expõe um resumo do que aconteceu depois da outra reunião” “Nós,gestores de recursos humanos, fazemos uma avaliação dos relacionamentos, colocamos de forma geral alguns problemas, mas se tem algo mais sério a pessoa é convidada para uma conversa particular com a gente e com o dono da empresa”.

Aqui apresentou-se respostas condensadas. Pelas respostas colhidas percebe-se que a fala dos entrevistados não desabona a fala do empresário.

Entretanto a gente sabe que problemas existem e a melhor forma de resolvê-los é, antes de qualquer coisa, o respeito pelo outro.

Se há empatia entre os colegas 66,66% o que corresponde a 10 participantes responderam que sim e 33,33% totalizando cinco entrevistados responderam que nem sempre. Quando se questionou esse “nem sempre” responderam que “às vezes aparecem umas coisas chatas, uns comentários que terminam quebrando o clima de amizade”.

A empatia com o que se faz e com a equipe de trabalho é muito importante. Sobre isso reporta-se a Goleman que cita que

“a empatia tem a sua origem na autoconsciência, sendo que, quanto mais se for receptivo a perceber e expressar as próprias emoções, mais facilmente se entenderão as emoções dos que nos rodeiam. A capacidade de perceber como os outros se sentem desempenha um papel fundamental no domínio das relações interpessoais, no domínio laboral e também na esfera pessoal e emocional. (GOLEMAN: 1997, p. 87).

A existência de conflitos, sejam grandes ou pequenos, permeia todos as relações humanas. No setor de trabalho é prudente que gestores saibam como enfrentá-los.

Sobre conflitos perguntou-se se existiam e quais. Obteve-se respostas com sentidos iguais as quais foram compiladas; “falta de comunicação”, “personalidades diferentes”; “pensamentos diferentes”.

Os gerentes reponderam que “problemas existem, mas nada que a gente não consiga resolver”; “quando surgem problemas a gente busca resolver através da conversa, do diálogo”.

Analisando as respostas percebe-se que a empresa em questão uma atitude condizente com o que se espera de gerentes: o diálogo cujo é fundamental para que as relações fluam livremente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através das leituras realizadas para essa pesquisa concluiu-se que a comunicação é fator primordial para todos os momentos da vida humana e, especialmente para a existência de interpessoal no local de trabalho.

A comunicação no âmbito do trabalho deve ser motivadora pois facilita a compreensão e a empatia do outro bem como o bom relacionamento pois esse favorece a tranquilidade, a autoconfiança, o respeito, a individualidade e a ética tornando o ambiente de trabalho em lugar aprazível refletindo aos clientes.

A partir dos dados coletados junto a um empresário local pode-se concluir que o investimento no pessoal , a valorização do funcionário e o respeito por parte do empregador são pontos determinantes para que ocorra um bom relacionamento dentro e fora da empresa.

Um bom relacionamento é motivador para a existência de um ambiente participativo, integrador. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. deve ocorrer essa produção.

Nesse ponto entra a comunicação clara e precisa do que se espera do funcionário pois a busca pela qualidade das relações não somente ligada ao aspecto organizacional da empresa mas que essa direcione um olhar para a qualidade de vida no trabalho, incentivando, motivando, descentralizando decisões favorecendo o desenvolvimento pessoa, relacional e técnico dos seus colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985
- CAMÕES, Marizaura Reis de S. (et all) **Gestão de pessoas: bases teóricas e de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, no 4, p. 17-21, outubro/dezembro 2003
- DAVIS, K. e experiências no setor público. Brasília : ENAP, 2010.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, W. S. **Resgate da humanização no ambiente de trabalho**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
- Gestão do conhecimento e tecnologias da informação. Disponível em <http://lisianegc.wordpress.com/2011/04/18/sensemaking/>.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 1997.
- GOMES, J. F. **Comportamento organizacional**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. v. 27, n.2, p.30-35, abr/jun., 1987.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.
- MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996
- PEREIRA, Gianelli Damasceno. **Cinco pilares do relacionamento interpessoal no trabalho**. Disponível em <http://reginagiannetti.wordpress.com/2013/02/08/cinco-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho/>. Acesso em 09 de maio de 2014
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: 2002, Saraiva,
- WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.
- XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática:os desafios e as soluções**. São Paulo: Ed. Gente, 2006

## APENDICE

## **APENDICE 1–**

### **MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPRESARIO**

1. Como o senhor investe no seu quadro de funcionários para elevar-lhe a auto estima e o bom desempenho?
1. Quais são as características que o senhor mais avalia em um novo contratado?
2. Como o senhor avalia o desempenho dos seus contratados? O que lhes acontece quando não atingem o esperado?
3. Seus funcionários participam de cursos, formações que visem a atualização?
4. Como sua empresa trata essa questão?
5. Seus funcionários mantêm um relacionamento cordial consigo e entre si?

## APENDICE II

### MODELO DE QUESTIONARIO APLICADO A FUNCIONÁRIOS

1. Função que desempenha na empresa?
2. Tempo que trabalha na empresa?
3. Idade
4. Nível de instrução
5. Relacionamento no trabalho?
6. Como acontece esses relacionamentos?
7. Quais são as oportunidades de socialização entre os colegas ofertadas pela empresa?
8. Como acontecem as reuniões administrativas?
9. Há empatia entre os colegas?
10. Existem conflitos dentro do seu grupo de trabalho?