

Danielly Magalhães da Silva, Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão-IBPEX
Leandro de Azevedo Nunes, Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão-IBPEX
Nelma Araujo Aragão, Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão-IBPEX
Dionise Magna Juchem, Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a importância do relacionamento entre as pessoas no contexto organizacional, assim como seus fatores desencadeadores. O estudo ocorreu, por meio de uma pesquisa de campo, tendo como participantes cinquenta e um colaboradores de uma empresa privada, que possuem mais de um ano de exercício profissional, utilizando-se de questionário com questões abertas e fechadas. Verificou-se que mais de um quarto dos colaboradores não estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal na empresa. Alguns fatores como a falta de diálogo, inveja e gestor agressivo são considerados determinantes nas relações dentro da empresa pelos colaboradores. Que gostariam que fosse tratada a questão da melhora do ambiente de trabalho, aumentando a motivação dos membros da equipe e consequentemente melhorando o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Relacionamento Interpessoal. Organização. Diálogo.

ABSTRACT

This study aimed to verify the importance of the relationship between people in the organizational context, as well as their factors of triggers. The study took place, through a search of field, with the participant's fifty-one employees of a private company, with more than one year of professional practice, using a questionnaire on issues open and closed. It was found that over one quarter of employees are not satisfied with the interpersonal relationships in the company. Some factors such as lack of dialogue, envy and aggressive manager are considered crucial in relations within the company by employees. What would like to be treated the issue of improving the work environment, increasing the motivation of the team members and thus improving the working environment.

Key-words: Relationship Interpersonal. Organization. Dialogue

I INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional depende do relacionamento interpessoal, que consequentemente interfere na motivação dos colaboradores, pois ela funciona como uma ferramenta de auxílio nesse processo, criando estratégias que possam atuar como força impulsionadora do comportamento dos indivíduos que a compõe. Nesta perspectiva pode determinar o foco do trabalho e o que se pretende identificar, como as pessoas reagem ao desempenharem determinadas funções, independente do cargo hierárquico que ocupam dentro da organização, consequentemente melhorando seus níveis de desempenho pessoal e profissional. Na visão de Bergamini (1980), com o desenrolar de muitos programas de desenvolvimento de pessoal, o caminho a ser percorrido deveria desenvolver, nesses elementos suas habilidades interpessoais.

A expressão relações interpessoais por si só muito ampla e exige uma definição operacional para o seu desenvolvimento. A ocorrência de uma relação entre os indivíduos implica necessariamente na existência de pelo menos duas pessoas que podem ser dois estranhos, dois amigos, dois colegas de estudo ou de trabalho, chefe e subordinado, marido e mulher, pai e filho, etc. Parece evidente que a unidade de trabalho é uma dupla ou a óSocial Dyadô da Psicologia Social, embora esta inclua o indivíduo frente às suas posses ou elementos do meio que não precisam ser exclusivamente pessoas, (SILVA, 1997).

As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade (CHANLAT, 1993)

Assim, o relacionamento interpessoal está diretamente relacionado com a motivação que se caracteriza como sendo uma ferramenta indispensável para a organização, pois serve para diagnosticar o nível motivacional das pessoas, apresentando quais os fatores e aspectos que elas levam em consideração para estarem motivados ou não, isto significa que nem todas as pessoas estão dispostas a desempenhar as mesmas funções da mesma forma, porque existem razões diversas que as motivam.

No entanto, o assunto vem sendo muito discutido por sua importância, pois foi o marco inicial que identificou o ser humano como diferencial no mundo dos negócios. Além disso, se faz necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam a comunicação, a qualidade e a produtividade.

Percebe-se que as organizações e seus colaboradores precisam se atualizar constantemente para acompanhar as mudanças e tendências do mundo dos negócios para assim estarem pré-dispostos a correr riscos e encarar desafios, unindo esses dois fatores estando envolvidos e motivados com o processo do qual fazem parte, devido a empresa não ser uma entidade isolada em setores. Ela é formada por uma equipe, por isso, deve levar em consideração que somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida. Sem as pessoas de nada adiantaria a existência de uma organização, pois é com elas que se trabalha e para elas.

... pesquisa tem como objetivo verificar a importância do
no contexto organizacional, assim como seus fatores

desencadeadores

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relacionamento interpessoal

A vertente da administração que trabalha com psicologia organizacional tem seu surgimento na época da primeira guerra, quando o quadro das forças armadas dos Estados Unidos estava carente e escasso de mão-de-obra capaz de suprir suas necessidades. Assim sendo, fazia-se um esforço intenso e diferenciado na área do recrutamento de pessoal, pois era preciso encontrar pessoas adequadas para executar as funções das forças armadas nos tempos de guerra. Para atender essa urgente necessidade, os psicólogos foram levados a criar testes que avaliassem as mais variadas aptidões e os diversos graus de inteligência do pessoal a ser recrutado. O material criado pelos psicólogos mostrou-se indispensável às empresas que, por sua vez, tiveram que se expandir em busca de novos mercados (ZANELLI, 2002).

Cada vez mais a administração, dentro das organizações, têm seu trabalho voltado ao patrimônio humano, isto é, ao comportamento do indivíduo no trabalho, tanto individual, quanto em equipe. Estão envolvidos em uma série de ocupações como um todo e não em setores fragmentados, desde o assessoramento e implantação da política de recursos humanos, como de cargos e salários, segurança de trabalho, recrutamento e seleção de pessoal, entrevista de desligamento, acompanhamento de pessoas e o clima organizacional. É necessário que ele motive as pessoas ao resgate do talento do ser humano dentro do ambiente organizacional (MARCOLIN, 2003).

O que se verifica, na prática, é que a vida cotidiana é caracterizada pela vida em grupo, pois a todo o momento o indivíduo está se relacionando com outras pessoas (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999).

Baseada nesse conhecimento se observa que o homem faz parte de um conjunto de sistemas interligados que estão em constante processo de inter-relação com os demais sistemas que compõem este universo, tais como, família, escola, trabalho e outros. Este homem é visto como uma unidade que pensa, sente, deseja, age e necessita de integração harmoniosa entre corpo e mente, para que possa expressar a sua personalidade, características e valores pessoais. A necessidade de resgatar o valor dos sentimentos vivenciados pelas pessoas (BARRETO, 2002).

Em todo grupo de trabalho existem pessoas que se relacionam com maior ou menor facilidade. Sabe-se que o relacionamento interpessoal é uma das características (ou competências) mais exigidas dos profissionais na atualidade. É também sabido, por outro lado, o quanto lidar com pessoas pode ser difícil.

Assim, as relações interpessoais dentro do sistema organizacional, busca saber sobre as conseqüências que esta traz para produtividade das pessoas nas organizações. Pois dentro deste universo organizacional existem programas de reconhecimento individual ou por equipe, as doutrinas de sucesso, a falta de transparência nas políticas de benefícios e a criação de mitos e heróis internos e externos, que poderão gerar segundo Kananne (1995), frustrações e sentimentos de impotência, colaborando desta forma para que comportamentos venham a se manifestar dentre as relações interpessoais e conseqüentemente na produtividade das pessoas nas organizações.

De acordo com Carvalho (2003), sabe-se que a dinâmica organizacional é complexa, pois está constantemente lidando com pessoas; pessoas que têm opiniões próprias, estilos de

sentimentos. A soma de tudo isso forma as organizações

As organizações são formas materiais, um grande complexo organizacional, capaz de unir pessoas com diferentes histórias, valores, padrões culturais em um mesmo espaço, ocasionando muitas vezes, problemas de relacionamento, de comunicação, que irão refletir principalmente, no crescimento e na produtividade dessa organização. (BAREMBLITT, 1996); (FLEURY; FISCHER, 1996).

Segundo Chanlat (1993, p.49):

Pode-se afirmar que a organização é uma forma de ação coletiva e que não existe nenhuma razão para considerá-la, a priori, como uma forma de ação de segunda categoria em relação ao sujeito, onde a organização realiza uma ação, é uma realização concreta, da mesma forma como seria para o indivíduo.

No contexto organizacional, estas relações interpessoais podem ser vistas permeadas de problemas, principalmente por causa das dificuldades em lidar com diferenças individuais.

Chiavenato (1992) aborda que o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização e Kanaane (1995, p.58), complementa: a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes à determinado objeto, pessoa ou situação. Desta maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

Indivíduo e organização têm certo tipo de relação alienativa, pois esta quando ocorre entre estranhos, pode gerar sentimentos de hostilidade, uma vez que o desenvolvimento de laços se torna dificultado em decorrência da divergência de opiniões; contudo, existe a necessidade de pertencer, de possuir um lugar no grupo, de apreciação mútua para uma sobrevivência saudável (ETZIONI, apud CORADI, 1996).

Serra (2003) afirma ser necessário levar em consideração a hierarquia organizacional no que concerne ao encorajamento do comportamento de competições internas no ambiente de trabalho, tendo em vista que destina o privilégio de crescimento às camadas superiores. Ou seja, aos altos cargos, evidenciando assim uma disputa pelo reconhecimento profissional, propiciando certo desconforto nas relações, uma vez que o fator humano está intrinsecamente ligado a toda e qualquer tarefa realizada no sistema organizacional e na sociedade como um todo e Kanaane (1995, p.87) aborda que o comportamento organizacional refere-se às manifestações emergenciais no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

A influência das relações organizacionais, dos padrões de comunicação e desempenho afetam direta e indiretamente os relacionamentos, tanto harmoniosos, quanto conflitantes. A tendência conflitante no comportamento organizacional ocorre em consequência de impactos no clima organizacional, devido a conflitos e contradições delineados pelos indivíduos que fazem parte desse espaço social (KANAANE, 1995)

Comportamento e clima organizacional são constituídos pelas diferentes possibilidades de perceber o outro num conjunto de comunicações e inter-relação.

Segundo Moscovici (2001, p. 35):

A maneira de lidar com diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda vida em grupo, principalmente nos processos de

Para o autor, as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, de forma que o ambiente poderá ser agradável e estimulante ou desagradável e avesso e que essas modalidades poderão trazer sentimentos de satisfação pessoal e grupal.

Segundo Silva (1997), é de grande importância quando se trata de modificar, por exemplo, as relações interpessoais existentes na empresa dentro do clima de fofocas, desconfianças, falta de ânimo do pessoal, desentendimentos, insatisfações dos empregados para com superiores e vice-versa. A pergunta que se faz é se é possível a uma pessoa, que não se relaciona bem com as demais em seu trabalho, produz e progride?

Toda relação interpessoal mobiliza processos psíquicos. Estes processos que se situam na origem do desenvolvimento cognitivo e afetivo do ser humano, representam a parte imersa da interação, objetos privilegiados de estudo da psicologia e da psicanálise, processos que subentendem e acompanham toda palavra, todo discurso e toda a ação, (CHANLAT, 1993). Refere o autor que, tanto em nível interpessoal como intergrupal, os processos de identificação, de introspecção, de projeção, de transferência, de idealização, de clivagem, de repressão, para falar como os psicanalistas, são onipresentes freqüentemente imperceptíveis. São à base de numerosos problemas, quiproquós e conflitos que se encontram nas organizações. Aliás, a presença destes mecanismos, na maioria das vezes inconscientes, exerce maior ou menor influência na qualidade da comunicação que se pode estabelecer entre duas ou mais pessoas.

Vê-se que a capacidade de comunicação interpessoal é o ponto de maior importância para os relacionamentos entre pessoas e equipes. Os conflitos, que podem aflorar entre os membros de um grupo, simplesmente pelo convívio do dia-a-dia corporativo. Uma melhor comunicação, entre os indivíduos, poderá diminuir consideravelmente a incidência negativa deste sentimento, tornando possível que se manifeste de forma construtiva (ROSA, 1995).

Estes sentimentos, tanto positivos, quanto negativos são vistos de forma nítida nas organizações, embora os sentimentos negativos quase sempre não sejam admitidos, mesmo sendo evidenciados com grande freqüência. Muitas vezes o próprio ambiente de trabalho gera extrema competitividade fazendo com que muitos funcionários sem qualquer tipo de ética e respeito, ultrapassem seus limites e comecem a invadir o espaço do outro.

As desigualdades dentro de qualquer organização são inevitáveis e, muitas vezes, funcionais, explicitadas em parte pela hierarquia organizacional. O que varia é o grau de como o poder é distribuído. Essas diferenças podem ser identificadas a partir da análise dos estilos de liderança, dos processos decisórios e da relação entre chefes e subordinados.

Em todos os setores organizacionais, encontram-se problemas de relações humanas. Onde se encontram duas ou mais pessoas, geralmente ocorrem dificuldades de interação.

Ter boas relações pessoais significa sentir-se bem a respeito de si mesmo e se entender bem com os outros. Os esforços feitos pelo indivíduo para ter boas relações, determina o ambiente psicológico no departamento e na empresa (MOLLER, 1996).

As empresas deveriam desenvolver relações interpessoais próximas e fluídas com todos os setores da organização, mostrando para cada funcionário, a importância da união dos mesmos, para o melhor desenvolvimento das atividades laborais como um todo.

Segundo Lakatos (1997, p.35):

A média e a grande empresa, assim como a transnacional, por seu próprio tamanho, não podem desenvolver relações semelhantes em cada setor. Mas o quanto impessoal, elas serão dependentes da maneira de como se organizam e da forma como são geridas.

al, problemas de relacionamentos interpessoais são vistos de diversos fatores entre eles: competitividade excessiva, premiações de desempenho, falta de diálogo, liderança autoritária, privilégios e principalmente diferenças salariais (CHANLAT, 1993)

Bem entendida do ponto de vista organizacional, certas medidas preventivas podem ser postas em prática. Por exemplo, reduzir distinções hierárquicas, promover a igualdade de poder ou a gestão participativa, eliminar os privilégios, conceber programas de participação nos lucros ou reduzir as diferenças extremas nas escalas de salários. Evitar os comportamentos indutores de inveja que surgem de diferentes formas ostentatórias de consumo pode igualmente ter por efeito reduzir a tensão, (CHANLAT, 1993).

Segundo Dejours (1992, p.133):

A organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme as suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos, isto é, quando a relação homem ã trabalho é bloqueado.

A forma de que se reveste o sofrimento varia com o tipo de organização do trabalho. O trabalho repetitivo cria a insatisfação, cujas conseqüências não se limitam a um desgosto particular. Ela é de certa forma, uma porta de entrada para a doença, e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais ou doenças somáticas, em virtude de regras que foram, em grande parte, elucidadas. As tarefas perigosas, executadas na maioria das vezes em grupo, dão origem ao medo específico. Contra a angústia do trabalho, assim como contra a insatisfação, os funcionários elaboram estratégias defensivas, de maneira que o sofrimento não é imediatamente identificável. Assim disfarçado ou mascarado, o sofrimento só pode ser revelado através de uma ócapa própria a cada profissão, individualizada, que constitui de certa forma sua sintomatologia. (DEJOURS, 1992)

Num mundo que cada vez mais se desencanta consigo mesmo e institui um individualismo sem limites, que reduz os valores coletivos a mero apêndice da felicidade pessoal, a capacidade de mudar estes modelos de comportamento que norteiam a sociedade é muito importante e positiva, (TOMEI, 1994).

Somente assim será possível sintetizar, de modo criativo e engajado, um indivíduo com suas exigências e direitos fundamentais, com as organizações, com a sua cultura, sua ordem, seus valores e necessidades.

Para Tomei (1994), é cada vez mais importante discutir a utopia possível: que organizações queremos e que organizações temos condições de criar. Embora se possa discutir deficiências e dificuldades é fundamental a recorrência ao tema.

Isso implica algumas doses de imaginação, pensar ainda o que não existe. É tempo de reformular, de reconstruir, de discutir valores, de refletir eticamente sobre relações entre as organizações e os indivíduos.

O que se precisa descobrir é se na organização brasileira a realidade é maior que o sonho, se a organização que se quer é viável, se é possível ou se é uma fantasia.

Portanto, desenvolver um bom nível de relacionamento com todas as pessoas é uma responsabilidade individual e organizacional. Para se conhecer melhor, é preciso criar um ambiente de confiança que possibilite realização de feedbacks que nem sempre é fácil, pois na maioria das vezes, a cultura atual das organizações não utiliza esta prática de forma profissional, impedindo o crescimento e a transparência nos relacionamentos.

A presente pesquisa tem com propósito investigar os motivos que dificultam o relacionamento interpessoal de uma empresa privada, localizada na grande Belém-PA, de uma empresa de prestação de serviços, sendo o universo de 197 colaboradores ao todo, participaram da pesquisa 51 colaboradores, que se prontificaram a colaborar com a pesquisa, tendo como instrumento de pesquisa o questionário, contendo 6 questões abertas e fechadas. O procedimento foi dividido em algumas etapas: 1ª) entrou-se em contato com a organização e solicitou-se permissão para a realização da pesquisa; 2ª) submeteu-se o projeto à apreciação; 3ª) esclareceram-se os objetivos deste trabalho para o responsável do setor no quais os dados foram coletados; 4ª) selecionou-se os colaboradores, que tinham no mínimo 1 ano de exercício profissional nesta empresa, que participaram da pesquisa; 5ª) esclareceu-se aos colaboradores os objetivos, a metodologia e a operacionalização do trabalho de pesquisa, e solicitou-se a autorização destes; 6ª) aplicou-se o questionário; 7ª) analisou-se os dados obtidos na pesquisa com posterior descrição dos resultados; 8ª) realizar-se-á a devolução dos resultados à empresa na quais os dados foram coletados. Em seguida, após realizada a pesquisa fez-se a tabulação dos resultados, as análises e a descrição dos resultados e conclusões. Programa estatístico utilizado foi o Excel.

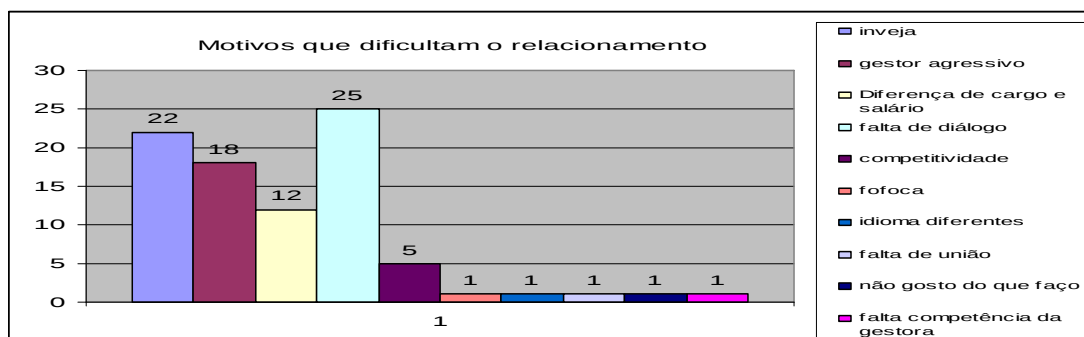
4 RESULTADOS

Ao longo da presente pesquisa, identificou-se alguns motivos que dificultam o bom relacionamento interpessoal no contexto organizacional e o resultado apurado será descrito a seguir.

A pesquisa revelou que 72,5 % dos colaboradores estão satisfeitos com o nível de relacionamento na organização, mas 27,5 % demonstraram não estarem satisfeitos, conforme gráfico 1, ou seja mais de um quarto dos colaboradores não estão satisfeitos.

Buscou-se conhecer alguns motivos que fazem com que as pessoas não se sintam bem dentro de sua equipe de trabalho: as maiores incidências recaem sobre a falta de diálogo, inveja e gestor agressivo. Sabe-se que são fatores fundamentais para se alcançar um bom resultado em termos de motivação e produtividade, no dia-a-dia de trabalho. A ausência de diálogo, agressividade, falta de atenção, preconceitos, ataques pessoais, impaciência, desrespeito, assédio sexual, podem impulsionar a insatisfação e frustrações, principalmente quando se dá por parte da chefia imediata.

Gráfico 01 Motivos que dificultam o relacionamento

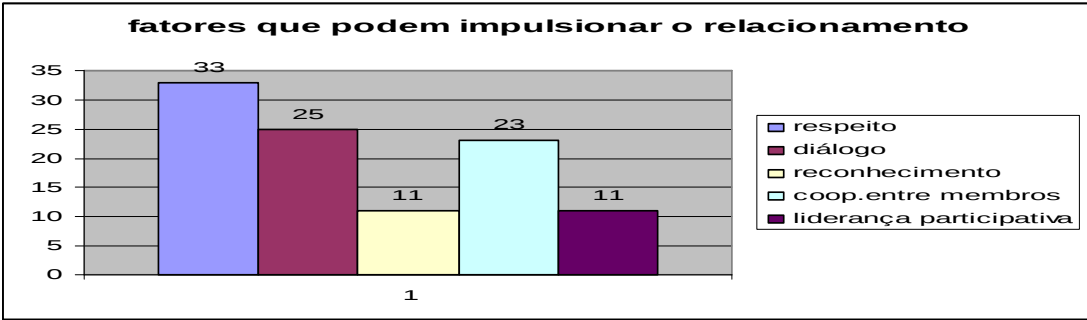


Fonte: Resultados da Pesquisa, 2007.

precisa ser observada dentro das organizações, pois daí nasce o m positiva de um colaborador. Estes fatores que são de origem comportamentais devem ser trabalhados para que se possa diminuir e até eliminar as situações que possam comprometer o clima da empresa afirma (CHANLAT, 1993)

No gráfico 2, pode ser evidenciado que o respeito ao ser humano, tanto em seu aspecto profissional, quanto pessoal impulsionam o nível de relacionamento dentro da equipe de trabalho, daí torna-se um efeito positivo, pois com diálogo, reconhecimento, dá para trabalhar o relacionamento entre os membros da equipe, facilitando a administração de seus gestores.

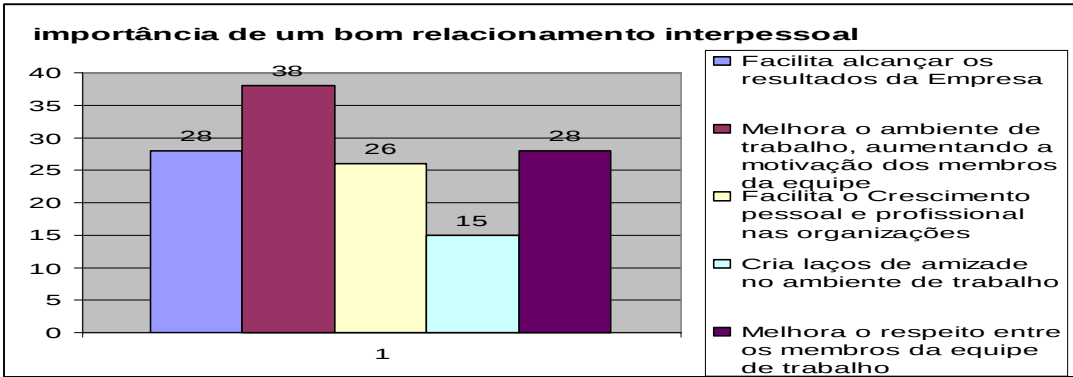
Gráfico 02 Fatores que podem impulsionar o Relacionamento



Fonte: Resultado da Pesquisa, 2007.

Com relação ao resultado sobre a importância de um bom relacionamento interpessoal dentro da empresa, os resultados demonstram, conforme gráfico 3, que em primeiro lugar os colaboradores vêem a questão da melhora do ambiente de trabalho, aumentando a motivação dos membros da equipe, como fator determinante. Em segundo lugar o respeito entre os membros da equipe de trabalho e facilitar o alcance dos resultados da empresa, seguido pela importância que os colaboradores dão a questão do crescimento pessoal e profissional nas organizações .

Gráfico 03 Importância de um bom relacionamento interpessoal



Fonte: Resultado da pesquisa, 2007.

O que revelou a pesquisa é que o relacionamento interpessoal é resultado do contato entre duas ou mais pessoas, em todas as esferas sociais, dentre elas: no trabalho, na família, na escola, na universidade, em uma roda de amigos. No contexto organizacional da pesquisa, pode-se citar alguns fatores que impulsionam ou prejudicam a relação entre as pessoas foram revelados pelos pesquisados. Como fatores que podem impulsionar o relacionamento interpessoal, podemos citar: liderança democrática, diálogo, respeito, responsabilidade, assertividade, empatia, bom humor, etc, conforme mostra a literatura. Como fatores negativos, pode-se citar: inveja, falta de diálogo, falta de respeito, liderança autoritária, diferenças salariais, competitividade, entre outros.

A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências. Se ao invés disso, criar um ambiente negativo, competitivo e ósado, podem-se colher inimizades, antipatia e desconfiança, impactando diretamente os resultados, desempenho, crescimento profissional e organizacional. A medida que o colaborador trabalha mal humorado, este pode perder o foco da cooperação e integração grupal, dificultando ainda mais a comunicação e a motivação das pessoas. Se ao invés disso usar de maturidade, auto conhecimento e bom senso nas ações, pode-se elevar a auto-estima e participação, colaborando para um ambiente de troca e crescimento.

É questão *sine qua non* o nível de relacionamento interpessoal em uma organização como fator chave para que se alcancem os objetivos em todos os níveis, pois todos contribuirão para que a empresa permaneça em evidência em seu nicho de mercado.

A organização deve também assumir um compromisso maior com o colaborador, no sentido de promover sempre a construção do conhecimento, para que cada vez mais se possa melhorar o diálogo entre os níveis hierárquicos, devendo também criar oportunidades de se administrar, colocando aos colaboradores novos desafios e incentivar a ética moral, acompanhar mais de perto a realização de tarefas, dar feedback e incentivar o crescimento pessoal dentro das organizações. Pode-se assim ver que a comunicação dentro de uma organização é uma via de mão dupla, que precisa ser alimentada constantemente para que os objetivos organizacionais sejam respeitados e que os relacionamentos sejam mais valorizados dentro do contexto organizacional.

Portanto, desenvolver um bom nível de relacionamento com todas as pessoas, é uma responsabilidade individual e organizacional. Para chegar a um conhecimento melhor de si, é preciso criar um ambiente de confiança que possibilite a troca constante de feedbacks, que nem sempre é fácil, impedindo o crescimento e a transparência nos relacionamentos.

Ainda em relação à importância do relacionamento interpessoal, parece-nos adequado considerar que pesquisas futuras devam ser realizadas, visando enriquecer ainda mais o cabedal de conhecimentos sobre este assunto tão pouco explorado, porém muito presente no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise e outras correntes:** Teoria e prática. 3^o ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.

BARRETO, C. M. **Do corporal ao representacional:** a estruturação corporal e seus desdobramentos na educação infantil. São Paulo: UNASP, 2002.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. Psicologia institucional e processo grupal. In: _____. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999, p. 214-228.

CARVALHO, E. M. S. **Capitação de pessoal: uma visão psicológica**. 2003. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br>>. Acesso em: 01 maio. 2007.

CHANLAT, F. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do trabalho**. Trad. Ana Paraguay & Lúcia Leal Ferreira. 5^o ed. São Paulo: Cortez ã Oboré, 1992.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São paulo: Atlas, 1996

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCOLIN, D. **Psicologia nas organizações**. 2003. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br>>. Acesso em: 01 mai. 2003.

MÖLLER, C. **Employeeeship: Como maximizar o desempenho pessoal e organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupos**. 10^o ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

ROSA, J. Guimarães. **ôO Grande Sertãoô**. In João Guimarães Rosa. Ficção Completa. Vol.II Rio de Janeiro:Novo Aguiar, 1995.

SERRA, F. **Inveja no trabalho: porque ele e não eu**, 2003. Disponível em: <<http://www.golrh.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2004.

SILVA, J. M. **Curso moderno de Psicologia aplicada**. Brasília: Thesaurus, 1997.

TOMEI, P. A. **Inveja nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.