

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

**DOUGLAS ANTÔNIO MAGRI PEREIRA
MARCOS VINICIUS SANTOS BITTI
WANDERSON ALVES BASTOS**

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA EMPRESA: CONTRIBUIÇÕES
PARA O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE
COLABORADORES**

SERRA

2016

**DOUGLAS ANTÔNIO MAGRI PEREIRA
MARCOS VINICIUS SANTOS BITTI
WANDERSON ALVES BASTOS**

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA EMPRESA: CONTRIBUIÇÕES
PARA O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE
COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Professor (a) Bruno Miguel da Silva

SERRA

2016

DOUGLAS ANTÔNIO MAGRI PEREIRA
MARCOS VINICIUS SANTOS BITTI
WANDERSON ALVES BASTOS

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA EMPRESA: CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE COLABORADORES

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 28 de Junho de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: SEBASTIÃO LUZ DE MORAES
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Me.: LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA EMPRESA: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE COLABORADORES.¹

BASTOS, Wanderson Alves; BITTTI, Marcos Vinicius Santos; PEREIRA, Douglas Antônio Magri²

RESUMO

Este trabalho apresenta a comunicação interpessoal na empresa como forma de contribuição para o desenvolvimento das relações entre as pessoas. O estudo teve por objetivo geral analisar as contribuições que a comunicação interpessoal gera para o relacionamento interpessoal na empresa. Realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas e artigos disponíveis na Internet, este relato faz uma abordagem teórica do que vem a ser recursos humanos, conceituando-o e definindo sua finalidade na empresa e sua relação com ela. Faz ainda uma análise da comunicação e a comunicação interpessoal, conceituando-a e descrevendo sua importância, além de defender a comunicação interpessoal como fator de extrema necessidade para o desenvolvimento das relações interpessoais na empresa. Aborda ainda as contribuições da comunicação interpessoal e sua relação na empresa, visando avaliar sua importância para o desenvolvimento do relacionamento entre as pessoas. A comunicação entre as pessoas de uma empresa pode ser importante para o desenvolvimento do relacionamento positivo, assim, as barreiras devem ser minimizadas sempre em busca de uma nova forma de organização.

Palavras-chave: Comunicação; Empresa; Recursos Humanos; Comunicação Interpessoal.

1. INTRODUÇÃO

O modelo de empresa atual configura-se uma instituição onde se estabelecem as relações entre empregados e empregadores. Quando as pessoas trocam sua mão-de-obra braçal ou intelectual por dinheiro, percebe-se a grande necessidade da mesma na sociedade atual, onde as pessoas buscam pela valorização de suas

¹ O presente texto corresponde ao trabalho de conclusão de curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunos do curso de Administração da faculdade Doctum de Serra turma 2016/1. Email dos autores: dmagripereira@gmail.com / marcosbitti@hotmail.com / wandersonbasto@hotmail.com

formas de trabalho. Em uma empresa é necessário que haja, portanto, uma forma de trabalho em que se sinta bem para realizar seu papel (BERGAMINI, 2008).

Na sociedade atual as empresas têm a função de não somente realizar suas atividades, mas também de interpor-se no mercado de trabalho e fazer diferença em contrapartida com outras empresas. Elas se tornam importantes por se tratarem de um diferencial na sociedade e para as empresas que ainda teimam em “ficar no passado”.

Casado (2002, p. 271) afirma que:

As organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.

Percebe-se que o ato de organizar coisas dentro de uma empresa fazendo com que essa organização se desenvolva chama-se administração. Este ato é realizado por indivíduos que planejam, organizam, executam e controlam as atividades. É a administração que faz as organizações se tornarem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos (MAXIMIANO, 1992).

Dentro da ciência chamada Administração existe vários ramos que auxiliam o seu desenvolvimento uníssono e consciente, dentre eles, a área de Recursos Humanos, responsável por tratar do pessoal e seu desenvolvimento dentro de uma organização empresarial, a qual dá respaldo ao administrador para que realize seu trabalho de modo claro e preciso. Toda via, a área de Recursos Humanos mostra diversas formas de lidar com empregados e empregadores (TOLEDO, 1996).

Pensando nisso, percebe-se o quanto a Administração é importante e possuidora de pontos diversos que fazem com que a torne visada e alvo de diversas análises por parte dos estudiosos da mesma. Assim, dentre os pontos básicos da Administração existe a comunicação interpessoal.

Entendendo-se por Comunicação Interpessoal o ato de as pessoas em uma empresa se comunicar visando o bem-estar e o bom entendimento de suas funções, assim, o tema que cabe ao estudo aqui descrito é: Comunicação interpessoal na empresa: contribuições para o desenvolvimento das relações entre os colaboradores, sendo objeto de estudo: Comunicação interpessoal na empresa torna-se importante estudar este objeto por se tratar de uma constante nas empresas e seu bom uso gerar benefícios para a mesma (MATOS, 2009).

Por meio da comunicação entre os colaboradores consegue-se uma relação mais positiva, desenvolvendo os objetivos da empresa como um todo e conquistando benefícios em seu trabalho, além de conseguir um bom diálogo, que permite que o trabalho seja desenvolvido em um clima de igualdade.

Assim, torna-se necessário pesquisar o seguinte problema: Quais as contribuições que a comunicação interpessoal pode trazer para o relacionamento dos colaboradores da empresa? Este problema torna-se importante, pois através dele, é que se conseguirá denotar que a comunicação é um elo que liga os colaboradores trazendo benefícios que a empresa necessita para que haja uma ligação maior entre eles e, em contrapartida, a relação na empresa flui melhor (DAVIS e NEWSTROM, 1996).

Trabalhar as questões inerentes ao processo de comunicação implica no desenvolvimento de estratégias que gerem benefícios para a empresa, visando torná-la apta a dinamizar relações entre as pessoas que trabalham nesta. Sendo assim, este estudo é importante por retratar questões empresariais que devem ser avaliadas a ponto de se tornarem uma constante positiva no processo de desenvolvimento das organizações.

Como cita Grouard e Meston (2001, p. 306).

A comunicação necessita de organização e apoio. Ela ocorre durante todo o tempo e em todos os lugares, é autodifusora e vital para o processo da mudança. Assim sendo, é essencial garantir que ela consiga cumprir sua função adequadamente.

O objetivo geral deste estudo é: Analisar as contribuições que a comunicação interpessoal gera para o relacionamento na empresa com seus colaboradores tendo como foco principal a caracterização da comunicação interpessoal na empresa e também a sua importância.

Ao tratar da comunicação interpessoal na empresa, é necessário compreender as contribuições que a ciência da Administração pode oferecer à partir de uma reflexão teórico-prática. A Administração como uma ciência ampla e que visa o desenvolvimento das relações empresariais e organizacionais, terá como enfoque neste estudo a comunicação interpessoal como um processo de suma importância para o desenvolvimento sadio das relações que acontecem dentro do ambiente empresarial e acabam se refletindo na sociedade na qual seus colaboradores estão

inseridos e até mesmo dentro de seus lares aumentando assim a confiança não só do funcionário, mas também de toda a família (CHIAVENATO, 1992).

O estudo foi dividido em seções complementares, a primeira seção retrata a comunicação e a comunicação interpessoal, revelando seus conceitos e importância das contribuições da comunicação interpessoal e, por fim, apresenta uma abordagem teórica da questão dos recursos humanos, analisando seu surgimento, conceitos, funções e finalidades. É necessário compreender que a comunicação é importante no setor de recursos humanos, pois é responsabilidade deste setor difundir esta tarefa.

2. O QUE É COMUNICAÇÃO

O ser humano nasce em um ambiente permeado de comunicação e isso se prolonga por toda a sua vida. As pessoas se comunicam por meio de olhares, palavras, atitudes, posturas e outras formas de estabelecer contato e entendimento de uma mensagem (LOUREIRO, 2004).

Mas, o que vem a ser comunicação em seu sentido literal?

Segundo Loureiro (2004, p. 162) a comunicação “[...] é um processo complexo, de caráter material e espiritual, social e interpessoal que possibilita o intercâmbio de informação, a interação e a influência mútua no comportamento humano, a partir da capacidade simbólica do homem”.

Ainda segundo Loureiro (2004) com isto, percebe-se que a comunicação é complexa e processada de maneira contundente, fazendo parte da vida do ser humano em todas as esferas das quais ele participa e possui um caráter tanto material quanto espiritual, social e interpessoal, desenvolvendo-se nos indivíduos de forma ímpar e singular, porém na sua complexidade enquanto ser humano.

Já Rossoni (2004, p. 248) conceitua dizendo que:

A comunicação é um fenômeno psicológico concreto porque possui um papel essencial no desenvolvimento do indivíduo. É por meio dela que se realiza um aperfeiçoamento psíquico e espiritual do homem, assim como a formação de sua personalidade.

Sendo um fenômeno psicológico, a comunicação é concreta visto que possui um papel essencial no desenvolvimento humano. Através dela é que o aperfeiçoamento do homem é realizado e sua formação pessoal vai sendo formada e perpassada aos outros que estão ao seu redor, fazendo parte da comunicação impingida.

Ribeiro (2006, p. 130) escreve que comunicação é:

[...] um fenômeno que implica a existência de uma informação nova a ser interpretada ou comunicada. Assim, no contexto da contemporaneidade, sugere muito mais do que a comunicação entre sujeitos de uma mesma cultura. A comunicação, portanto, surge muito mais como desequilíbrio, como necessidade de sobrevivência do que como condição de troca [...].

Com isto, pode-se dizer que a comunicação é uma atitude do ser humano perante outro ser humano, em que ambos se entendem e passam a compartilhar experiências, atitudes, valores e maneiras de vida. É de suma importância, portanto, que haja comunicação entre os indivíduos, pois com ela é que os fatos começam a se delinear e se tornarem realmente possíveis.

Loureiro (2004, p. 166) afirma ainda que:

A comunicação é uma necessidade dos seres humanos, para que eles possam continuar com suas memórias vivas. Por meio do diálogo, são ampliadas as percepções, permitindo que se produza o processo de transformação. Pode ser dito que o desenvolvimento da comunicação aumenta e enriquece o potencial da sobrevivência humana.

Sendo uma necessidade do ser humano, a comunicação pode acontecer de maneiras variadas, permitindo que as pessoas passem umas para as outras a sua forma de pensar, de agir e de verificar o mundo que a cerca.

Weill (2005, p. 94) menciona que a comunicação se dá de maneiras diferenciadas como as verbais que são:

[...] as comunicações em que a mensagem é constituída pela palavra; podemos distinguir: a) as comunicações orais: são as ordens, pedidos, conversas, colóquios, bate papo, comunicações telefônicas, pelo rádio, debates, discussões. b) as comunicações escritas: basta lembrar aqui as cartas, telegramas, bilhetinhos, letreiros, cartazes, livros, folhetos, jornais, revistas.

A questão da comunicação verbal é interessante, ela se concretiza através da maneira de entrar em contato com o outro fazendo uso da palavra quer seja em via oral ou escrita.

Gutierrez apud Loureiro (2004, p. 168) comenta que a comunicação:

Não verbal – na maioria dos casos, é auxiliar, de apoio para o sistema verbal e transmite informação, tanto de conteúdo como afetiva. Os sinais podem ser de diferentes tipos, como a qualidade da voz, a entonação, as pausas, expressões, gestos, mímicas, pantomimas, choro, riso, ritmo e também o olhar, que é muito importante na comunicação das crianças e necessário também na dos adultos, que fixam a atenção geralmente nos olhos.

O conjunto de comunicação verbal e não verbais são as formas de se passar a uma pessoa a maneira que se pensa e se age diante do mundo. Assim, a comunicação é importante para o desenvolvimento das relações dos seres humanos uns para com os outros, em qualquer âmbito da sociedade. Vale ressaltar que a comunicação

verbal e não verbal são intrínsecas, uma vez que se completam no ato comunicativo de emissor-receptor. Um processo de comunicação não se dá prioritariamente verbal. Exemplo disso é quando as pessoas expressam verbalmente uma ideia. Junto a ela, vem à expressão de sentimento, seja de felicidade, tristeza, angústia, dentre outros (LOUREIRO, 2004).

Sabe-se, pois, que para que haja comunicação é necessário que exista um emissor e um receptor. No entanto, ambos têm a função de comunicar neste processo. Uma vez que, segundo Loureiro (2004), a comunicação é um processo de mão dupla, pois a mensagem só pode ser entendida quando o emissor/receptor assume a mesma função caso este processo não ocorra, surge um obstáculo na comunicação, que numa empresa contribuem de maneira negativa para o envolvimento das pessoas que compõem seu quadro de pessoal.

2.1. Importância da comunicação

Sendo a comunicação a forma pela qual as pessoas se entendem, se interpretam e criam elos umas com as outras, ela tem uma importância muito grande na sociedade atual, pois une os indivíduos ainda mais, uma vez que a tecnologia apesar de, apresentar grandes benefícios para sociedade atual, também, faz com que muitos indivíduos se isolem, seja no seu mundo pessoal ou profissional. Por isso, a comunicação torna-se necessária para se criar vínculos afetivos e suprimir barreiras entre os indivíduos (BERLO, 2003).

Ribeiro (2006, p. 129) afirma que “No âmbito organizacional, um dos fatores cruciais para o alcance dos objetivos institucionais e pessoais é a comunicação, especialmente a circulação e a difusão da informação [...]”. Assim, na questão de empresas, as pessoas ficam cada vez mais inteiradas de assuntos e opiniões quando se comunicam de forma eficiente e eficaz. A comunicação, portanto, é a forma pela qual as pessoas conseguem manter um nível positivo de relacionamento, quando é realizada de forma que haja a compreensão da mensagem.

Weill (2005, p. 57) aborda que:

A linguagem é a arma mais poderosa e mais eficiente que o homem possui. É com a palavra que nos comunicamos com o próximo. Uma palavra pode agradar ferir, convencer, estimular, entristecer, instruir, enganar, louvar, criticar ou aborrecer as pessoas a quem for dirigida. É com a mesma que o trabalhador se comunica com os colegas. É por seu intermédio, também, que recebe instruções de seus superiores. A linguagem é o instrumento

essencial nas relações humanas. Na comunicação entre as pessoas é tão importante quanto a enxada para o lavrador ou o torno para o mecânico.

Sendo uma forma importante, percebe-se como a comunicação é necessária, visto que, por meio dela é que se consegue atingir a pessoa com a qual se está lidando, quer seja de forma positiva ou negativa. Constitui-se a forma de se comunicar com o outro em uma arma poderosa, podendo ser bem ou mal utilizada, dependendo das atuações dos sujeitos e suas formas de estimulação quando a comunicação acontece (WEILL, 2005).

Na comunicação, porém, ocorrem barreiras que podem maximizar os problemas inerentes à comunicação, dificultando a questão do relacionamento interpessoal. Weill (2005, p. 96) coloca que a comunicação possui barreiras:

As opiniões e atitudes do receptor fazem com que ele só ouça ou leia o que lhe interessa, ou ouça a mensagem de modo a que coincida com sua opinião, mesmo se o seu conteúdo for contrário. O egocentrismo que nos impede de enxergar o ponto de vista de quem fala e nos compele também a rebater tudo que o outro disse [...]. A percepção que temos do outro, percepção esta que é influenciada por preconceitos e estereótipos [...]. A competição que leva as pessoas a terem um monólogo coletivo ou um diálogo de surdos [...]. A frustração que impede a pessoa sujeita a ela de ouvir e entender o que está sendo dito. A transferência inconsciente de sentimento que tínhamos em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor pode ditar uma predisposição favorável ou desfavorável. A projeção que nos leva a emprestar a outrem intenções que nunca teve, mas que teríamos no lugar dele. A inibição do receptor em relação ao emissor e vice-versa.

A comunicação é uma dinâmica que ocorre entre o locutor e o interlocutor, tanto na ambiente profissional quanto pessoal. E isso não apenas para se destacar em meio ao grupo, mas até para desenvolver sua função no âmbito profissional. Existem profissionais com excelente conhecimento técnico e experiências já vivenciadas em seu dia-dia, mas apresentam dificuldades em passar tais atributos para seus líderes ou liderados por falta de comunicação interpessoal (BERLO, 2003).

Para o profissional, a função da comunicação inicia-se antes de sua atuação numa determinada função, começa na hora de buscar um contrato para prestar um serviço, um emprego ou comercializar um produto, ou seja, sem essa habilidade o profissional sai na desvantagem em relação ao seus concorrentes (Weill, 2005).

No nosso dia-dia, a comunicação se revela de suma importância para as impressões que deixamos por onde passamos, pois nela envolvemos desde a fala, escrita, atitudes, crenças e valores. Hoje, nós, seres humanos, somos bombardeados por

excesso de comunicação multimídia e deixamos nossa influência por onde passamos.

2.2. A comunicação na gestão

Sabe-se que o campo empresarial neste início de século emerge de seus colaboradores posturas de competências técnicas, políticas e humanas. Dentre as competências citadas no campo empresarial, talvez uma das mais difíceis seja a competência humana, que requer do colaborador uma dimensão aberta para si e para o outro. Dentre as condições para esta competência humana, destaca-se a comunicação (LACOMBE, 2006).

Desde que o mundo existe, a comunicação existe juntamente com ele, pois ela é a peça chave de toda a organização social. Levando-se em consideração que o homem usava de diversos artifícios para se comunicar, até conseguir chegar à escrita, como se vê nos dias atuais, percebe-se como ela é importante para o desenvolvimento das relações humanas, desde a família até as mais complexas, referentes ao trabalho. Antes disso, porém, fazia uso de desenhos em cavernas para deixarem sua história registrada, mas sempre se via uma manifestação humana da comunicação, ainda que diferente dos dias atuais (LOUREIRO, 2004).

Hoje, a comunicação tornou-se mais que primordial e todos os aspectos, inclusive empresariais, assim, as empresas estão prestando grande atenção nas características pessoais e não apenas nas profissionais e técnicas de seus colaboradores, isso é, prestam atenção no comportamento, nas atitudes dentro e fora da empresa, na forma de se relacionar e até a forma de liderar pessoas. Esses são elementos importantes, na família, no grupo de amigos e no trabalho entre outros. Assim, a simpatia, saber comunicar-se, o respeito mútuo, essas características ganharam novo foco na Gestão Organizacional Contemporânea (JUCIUS, 1983).

Esta teoria iniciou a partir das Teorias Comportamentais, a partir do século passado, uma vez que, anteriormente, com as teorias clássicas não havia preocupação com o ser humano, somente com a produção “Elton Mayo foi o pioneiro dessa fase por volta da década de 40. Sua pesquisa girava em torno da relação entre liderança e o comportamento dos empregados” (TELES, 1990, p. 10).

Com isso, percebe-se que as pessoas se destacam não só pelo profissionalismo, mas pela capacidade de se relacionar e ajudar colegas de trabalho, obtendo consenso em uma equipe, já que não adianta apenas fazer bem as suas tarefas. É imprescindível ser flexível, ter visão holística do todo, sem pré-julgamentos, ter diplomacia e detalhista são cruciais para “sobreviver” no mundo corporativo. Mediante ao mundo corporativo é necessário compreender a comunicação bem como a comunicação interpessoal, que é importante para o desenvolvimento das ações dos indivíduos dentro da sociedade empresarial (CHIAVENATO, 2002).

O processo da interação no ambiente corporativo inicia-se com a interação, aceitação e acolhimento, e na atual conjuntura de mundo globalizado em que vivemos muitas vezes não nos damos conta disto. Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo; é abrir-se para o novo. As pessoas passam muito mais tempo em seu local de trabalho do que em suas casas, e assim elas não percebem como é importante estar em um ambiente harmonioso, e o quanto isto depende de cada um (JUCIUS, 1983).

Atualmente não vem sendo fácil levar uma vida com qualidade. Vive-se hoje, num mundo desprovido de paz e tranquilidade, dominado pela fadiga e tensão.

Moscovici (2005, p. 10) comenta que:

A comunicação aberta e autêntica é outra condição importante. Se as partes usam subterfúgios, palavras ambíguas, mensagens duplas, as negociações ficam prejudicadas e não se completam. Expectativas e demandas têm que ser claramente expressas, bem como a discussão das respostas quanto à aceitação parcial ou total das propostas [...].

Um dos fatores impulsionadores do sucesso na carreira é a forma pela qual as pessoas se relacionam e se comunicam entre si. À medida que se está comprometido e envolvido com as atividades, permite-se experimentar momentos singulares de relacionamento profissional e pessoal, revelando a verdadeira maturidade e habilidade comportamental presente em cada um.

Jucius (1983, p. 25) comenta que:

[...] o empregado precisa ser tratado como ser humano e como fator técnico. Os aspectos humanos são subjetivos e mutáveis, qualitativos e dinâmicos, variando com os antecedentes culturais e pessoais, com os eventos econômicos e com o decorrer do tempo. Apesar desse conjunto complexo de forças, há motivos para argumentar-se que a administração pode fazer progressos nesta área.

As organizações buscam não só aqueles profissionais com experiências técnicas mais também buscam as habilidades comportamentais do indivíduo, entre elas a

comunicação interpessoal, também que este saiba respeitar as diferenças de cada membro da organização, portanto deve-se buscar uma reflexão do agir com as pessoas e a comunicação interpessoal deve se fazer presente a cada minuto das atividades relacionadas à organização (JUCIUS, 1983).

Chiavenato (2004, p. 222) descreve que “[...] o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje”. Assim, a forma de ser, pensar e agir das pessoas influencia diretamente os relacionamentos nas organizações.

Se existir um clima harmônico, positivo e de respeito, a tendência é que se tenha um ambiente sadio e sem grandes turbulências.

O autor Moscovici (2003, p.145), define:

“As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com sua consequência influenciando na dinâmica interpessoal. Vistas por um prisma mais abrangente as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riquezas de possibilidades, de opções para melhores maneiras de reagir a qualquer situação de problema”.

À medida que se trabalha mal humorado, perde-se o foco da cooperação e integração, o que dificulta muito motivação das pessoas e a comunicação. Ao invés disso, devem-se ter atitudes de maturidade, autoconhecimento e bom senso nas ações das pessoas que integram este grupo elevando a autoestima e a cooperação, contribuindo com uma área de troca e crescimento (MOSCOVICI, 2005).

2.3. Comunicação interpessoal

Como já dito anteriormente, a comunicação se desenvolve a partir de diversas formas, quer seja de forma verbal ou não verbal. O mais correto é dizer que até mesmo caladas as pessoas se comunicam, ainda que instintivamente. Com base nisso, pode-se afirmar que é preciso se comunicar bem, pois a comunicação deficiente normalmente pode ser confundida com a falta de competência profissional (LOUREIRO, 2004).

Assim, percebe-se que em qualquer grupo de trabalho existem pessoas que se relacionam com mais facilidades já tendo outras que tem mais dificuldade em se relacionar. Já se sabe que o relacionamento interpessoal é uma característica muito

exigida junto aos profissionais na atualidade. Promover um bom ambiente de relacionamento interpessoal é de extrema importância e de responsabilidade de cada indivíduo e da própria organização, o relacionamento interpessoal contribui significativamente para a melhora no ambiente de trabalho, porém é necessário estabelecer um ambiente de confiança para que haja *feedback* que permite uma retroalimentação de informações (CHIAVENATO, 2014).

Para a facilidade da comunicação interpessoal, podemos contar também com o grande avanço da tecnologia que cada dia mais nos surpreende com inovações e novidade no mercado avançando assim com a rapidez da comunicação, podemos até dizer “comunicação instantânea”, pois acontece numa velocidade muito grande facilitando o dia-a-dia nas organizações e para as tomadas de decisões dos gestores. Hoje, essa tecnologia tornou-se primordial, mas devemos saber utilizar essa maravilhosa ferramenta, sendo que a má utilização desse meio de comunicação pode nos trazer resultados completamente inversos do objetivo esperado pela organização (MARRAS, 2000).

Cardoso (2006, p. 1127) comenta que:

A realidade virtual é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela informação e, ao mesmo tempo, isolar os indivíduos do convívio profissional, modificar as relações de trabalho e as formas de consumo e transformar a concepção dos conceitos de trabalho e de empresa.

Então, percebemos que assim como tal ferramenta nos proporciona excelente resultados para com o objetivo a serem traçados pela organização, mas podendo também afetar no relacionamento pessoal e profissional do colaborador com sua equipe, fazendo com que não se alcance os resultados desejados (CHIAVENATO, 2004).

Moscovici (1995, p. 31) afirma que:

O desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua. Estas habilidades precisam ser treinadas e praticadas constantemente para maior eficiência dos resultados [...].

Desta forma uma pessoa comunicativa, participativa e integrada nos ambientes onde convive geralmente é uma pessoa mais motivada, porque conta com a facilidade da boa comunicação para resolver problemas, concretizar projetos e se expor com maior clareza facilitando para o seu crescimento profissional e desenvolvimento na organização.

Segundo Weill (2005, p. 93) “Nas relações humanas estamos a todo instante falando, gesticulando ou fazendo mímica para o nosso interlocutor, em suma, estamos estabelecendo comunicações”. Com isso, o ser humano se comunica de variadas formas uns para com os outros, podendo gerar diversas implicações em suas atividades, assim, a comunicação interpessoal é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa) em que o emissor constrói significados e desenvolve expectativas na mente do receptor.

A comunicação interpessoal se refere à troca de mensagens e informações entre as pessoas. Ou seja, diz respeito a dialogar, trocar ideias e conversar quer seja através de contato direto ou por meio de dispositivos criados pelo homem, como a Internet, o telefone, dentre outros, então podemos definir que comunicação pessoal é um meio de interação entre duas ou mais pessoas, onde essa relação pode influenciar no bem estar do indivíduo no meio em que ele está inserido, tanto ambiente profissional como social e familiar (CHIAVENATO, 2004).

No início dos anos 90 o Brasil passou por processos que possibilitaram uma crescente abertura econômica, com isso gera mudanças nas empresas pedindo uma reorganização no perfil funcional. O que acaba gerando conflitos nas equipes de trabalho. Esses conflitos surgiram com a necessidade de se adequarem as mudanças ocorridas no mercado brasileiro, era necessário se adequar e crescer com o ciclo constante de investimentos externa que o Brasil recebia. Com a grande inserção de máquinas nas indústrias o homem serviu relegado o segundo plano, a apenas maneja-la ao invés de executar sendo necessário se adequar as mudanças que ocorreram em pouco tempo (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (2002, p.94):

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

Em uma organização estão reunidos em um só ambiente vários colaboradores que pensam e agem diferentes um do outro, alguns têm afinidades, outros apenas se toleram, é preciso ter uma dinâmica interna para uma boa convivência e

desempenho, pois este reflete na imagem da empresa e no produto por ela oferecido. É nesse contexto que se faz necessária à participação do líder, o sujeito que se faz capaz de motivar e transpor barreiras internas. O conflito geralmente surge por falta de afinidades e competições internas (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2014, p. 389) afirma que:

As pessoas nunca têm objetivos, aspirações e interesses idênticos. Essas diferenças sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra “conflito” esta ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

O conflito é parte do relacionamento humano, e ocorre quando os objetivos são diferentes e geram competitividade, no trabalho essa competitividade pode ajudar ou atrapalhar o bom andamento da empresa.

2.4. Comunicação interpessoal na empresa: uma necessidade para as relações interpessoais.

A expressão relações interpessoais refere-se a relações humanas e tem sido empregada no sentido de relacionamento entre pessoas em diversos níveis. As relações interpessoais desenvolvem-se a partir da interação existente nos ambientes nos quais o homem está presente, esse processo é complexo porque as pessoas possuem comportamentos, valores, pensamentos, sentimentos e personalidades diferentes, e pode ocorrer entre:

- Uma pessoa e outra – marido e mulher, professor e aluno;
- Entre membros de um grupo – empregados e chefes, numa empresa;
- Entre grupos numa organização – os grupos de estudo numa classe, e outros grupos existentes no meio social. As relações interpessoais são à base do funcionamento de qualquer interação humana, uma vez que existe um processo de dependência mútua, tanto no contexto organizacional como no contexto social (MOSCOVICI, 1995).

Moscovici (1995, p. 34) chama a atenção sobre a importância das relações interpessoais no dia-a-dia, no seguinte relato:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem

aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não intencionais, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa, na presença de outra, não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora.

Ainda segundo Moscovici (2005) a interação funciona como suportes para o desenvolvimento do ser humano em situações de trabalho em equipe existem atividades já estabelecidas a serem executadas bem como interações e sentimentos recomendados tais como: cooperação, comunicação, amizade e respeito, são sentimentos que quanto se interagem podem despertar diferentes reações, influenciando positivamente ou negativamente nas atividades produtivas.

Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração, de modo geral, são favoráveis na maior produtividade, já sentimento de antipatia e rejeição são negativos, por sua vez, tenderão a provocar diminuição das interações, afastamento e menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade (MOSCOVICI, 2005).

Bergamini (1996, p. 84) destaca também a importância das relações interpessoais ao afirmar que:

A convivência entre as pessoas é um fato marcante em termos do destino de cada um. O sucesso ou insucesso na formação de vínculos interpessoais é inegavelmente fonte de alegria ou sofrimento e pode conseqüentemente, ser um poderoso determinante dos níveis dos sentimentos de auto-estima de cada um.

Pessoas parecem estar atentas à ideia de que felicidade depende mais do que tudo de relações. Mas, não perceberam ainda que problemas como: depressão, suicídio, violência familiar ou alcoolismo podem estar ligados a dificuldades de relacionamento, assim como mau desempenho na escola e fracasso no trabalho. Além desses, outros problemas médicos podem ser citados como ataque cardíaco e ferimentos em acidentes de trânsito, que são mais comuns naqueles com problemas de relacionamentos (BERGAMINI, 1996).

Por isso, o administrador eficiente tem que ser capaz de compreender e de enfrentar os problemas econômicos e técnicos, porém precisa também ser capaz de compreender e lidar com pessoas. Por decorrência, as empresas vêm exigindo profissionais que tenham não só boa qualificação, mas também que sejam capazes de ter bons relacionamentos interpessoais, pois para lidar com as pessoas, muitas vezes é preciso se colocar no lugar do outro. Por isso, a habilidade de empatia é crucial para este profissional (MINICUCCI, 1992).

Quando uma pessoa começa a interagir a um grupo, há uma base interna de diferenças que engloba conhecimentos, informações, atitudes, opiniões, experiências anteriores, valores, crenças e estilo comportamental, enfim toda uma história de vida, que traz inevitáveis diferenças de percepção, opinião e sentimentos em relação a cada situação compartilhada, essas desigualdades passam a ser vista de ângulos diferentes, o daquela pessoa naquele grupo.

Se as diferenças forem trabalhadas de maneira ostensiva, a comunicação acontece facilmente e em dupla sentido, ou seja, as pessoas ouvem umas às outras, falam e demonstram o que sentem. Se, no entanto, as diferenças forem negadas e anuladas, a comunicação torna-se falha, insuficiente, com bloqueio de barreiras, distorções e “fofocas”. Muitas vezes, as pessoas não falam o que pensam e gostariam de falar ou expressar algo, nem ouvem umas às outras; omitem suas emoções, só captam o que reforça a imagem umas das outras e da situação, podendo entrar em estresse e ter um comportamento completamente contrário ao esperado (BERGAMINI, 1996).

Por isso se faz necessário do uso do relacionamento interpessoal nas empresas, para que esses problemas sejam minimizados tornando o ambiente de trabalho favorável à harmonia e intergeração do grupo.

O senso comum mostra que relacionar-se é algo simples, mas na realidade não é fácil, mecânico e algo que “simplesmente acontece”. Na verdade, é um processo complicado e prolongado, com muitas dificuldades e desafios. Relacionamentos não acontecem simplesmente, têm que ser construídos e preservados. E é em situações constrangedoras e difíceis que as habilidades de se construir e manter relacionamentos são testados até o limite (MINICUCCI, 1992)

Ainda segundo Minicucci (1992) a importância da amizade na vida do ser humano, mostrando que amigos fornecem uma base estável e significativa, dão opiniões construtivas sobre as atitudes do outro, ajudam na manutenção da estabilidade emocional e preocupa-se se o amigo está bem, principalmente em momentos difíceis. A perda ou ausência de pessoas íntimas ou amigos, priva o indivíduo de grande apoio para sua personalidade, que é essencial para sua saúde psicológica. A falta de relacionamentos, no entanto, pode causar indiretamente estresse as amizades, que muitas vezes são construídas a partir das relações de trabalho, contribuem para que as pessoas criem vínculos evitando uma vida solitária. Pessoas

solitárias tendem a adotar um modelo de trabalho que cria problemas de saúde, frequentemente trabalham demais e desenvolvem doenças que são conhecidas por derivar do estresse, o homem é um ser social em constante relacionamento. Sendo assim, ele se transforma, evolui e adapta-se às mudanças que lhes são apresentadas.

Nos relacionamentos interpessoais o homem dispõe de várias energias para harmonizar-se e crescer no contato com os outros como: a inteligência, a sensibilidade, a vontade, o afeto e a consciência. Destaca também que é preciso respeitar cada pessoa por inteiro, em suas peculiaridades e diferenças, esse é o procedimento básico para o amadurecimento da comunicação (MINICUCCI, 1992).

Schutz apud Bergamini (1996) postula necessidades de inclusão, controle e afeição nas relações interpessoais. Segundo ele, é possível estudar o comportamento humano em pequenos grupos das mais diferentes formas, na família, no esporte, nas afiliações partidárias e assim por diante. Schutz (1979) enuncia assim o que chama de postulado das necessidades interpessoais que são: inclusão, controle e afeição.

Inclusão, controle e afeição constituem um conjunto de áreas que diz respeito ao comportamento interpessoal, suficiente para prever e explicar o fenômeno interpessoal dentro das empresas.

Ainda segundo Bergamini (1996, p. 85):

Os pequenos grupos, assim como os indivíduos, não nascem maduros e produtivos. Ao associar-se a um grupo cada pessoa irá passando por diferentes fases de atendimento de suas necessidades interpessoais, ao mesmo tempo em que o grupo em si vai, de certa forma, atendendo a essas necessidades à medida que os relacionamentos entre os diferentes membros apresentem características especiais. Essas fases são tão marcantes que ao observar os sintomas característicos de cada uma delas reconhece-se não apenas a fase de maturidade do grupo em si, mas também o comportamento típico de cada indivíduo que o compõe.

A necessidade interpessoal de inclusão tem como significado a consideração pelo próximo, e a valorização pessoal. Cada membro do grupo tendo seu próprio local, estabelecendo sempre o limite de participação no grupo e que papel desempenhará, sendo uma fase de estruturação.

A que diz respeito ao controle, tem a necessidade de manter e estabelecer um sentimento de respeito pela competência e responsabilidade. Uma vez que resolvidos os problemas de controle, os membros começam a buscar integração

emocional. Surgem manifestações de hostilidade direta, ciúmes, apoio, afeto, entre outros sentimentos (CHIAVENATO, 2002).

A relação social que reúne e integra pessoas e grupos, e que se estabelece independentemente do contexto formal associativo, nasce na vivência do cotidiano coletivo. A partir da particularidade das ocasiões do cotidiano, caracterizam-se as interfaces que aproximam as práticas comunicativas e a formação social da realidade, e que se estabelece na sua particularidade para surgir uma unificação do senso comum. Essa trajetória se alicerça, inicialmente, a partir da linguagem na comunicação interpessoal, na relação face a face, e que se efetiva de forma intensa, na relação grupal, ou seja, dentro da empresa (SCHULTZ, 1979).

Cada indivíduo procura conhecer as possibilidades de intercâmbio emocional e estabelecer limites quanto à intensidade e qualidade das trocas afetivas. O clima do grupo pode oscilar entre momentos de grande harmonia e afeto e momentos de hostilidade, insatisfação e tensão. Isso também ocorre dentro das empresas. Neste momento as relações interpessoais são de suma importância, sendo que o grupo tem grande responsabilidade por manter um equilíbrio. Para isso, é necessário que pessoas estejam à frente deste grupo, facilitando as relações interpessoais (KRAMER, 2007).

Contudo, percebe-se que liderança e participação eficazes em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder coordenador e de seus membros. O trabalho em equipe só terá significado real e verdadeiro sob a condição e no momento em que os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá a tão desejada sinergia em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo (MOSCOVICI, 2005).

Para que isso seja atingido, é preciso que existam valores compartilhados, pois sem eles os conflitos tendem a se fazer presentes de tal forma que a coesão enfraquece e o grupo se desfaz. Este grupo é referente à empresa, visto que a comunicação interpessoal nas empresas é de suma importância, é preciso que ela aconteça de forma positiva para minimizar os conflitos e melhorar a qualidade da comunicação e dos trabalhos existentes no grupo empresarial (ROBBINS, 2002).

A comunicação é o centro da liderança e da gestão empresarial, uma vez que consiste em um relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa e a se engajarem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. A comunicação é baseada na cultura organizacional, sendo assim sem a liderança, uma empresa não terá uma comunicação eficaz, certamente toda a empresa não terá uma boa comunicação. Hoje muito dos problemas organizacionais estão ligados à má comunicação da gestão (ELTZ, 1994).

Não existe dúvida que enquanto bons relacionamentos têm um poderoso efeito positivo nas pessoas. Relações “pobres” têm igualmente efeitos negativos impressionantes. Portanto, o apoio de amigos, vizinhos e parentes é uma importante proteção contra estresse ocupacional, doenças psicológicas e momentos infelizes da vida, de onde se deduz a importância das relações interpessoais na vida do ser humano, assim como nas relações realizadas dentro do âmbito das empresas (WEILL, 2005).

Sendo assim, a comunicação interpessoal é constante na vida das pessoas e deve ser realizada de forma positiva para não gerar malefícios às mesmas no exercício de suas funções. Dentro de uma empresa, requer-se que a comunicação interpessoal seja positiva e bem delineada, pois através dela os empregados estarão se comunicando melhor e entendendo seus papéis de forma consciente e crítica, fazendo uso de suas ideias e opiniões, a empresa vive a partir de uma comunicação interpessoal constante e por meio dela é que se pode afirmar que os relacionamentos são ou não positivos para as pessoas que participam do processo empresarial (ELTZ, 1994).

3. RECURSOS HUMANOS: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Desde os primórdios da humanidade, o homem tem uma necessidade de se agrupar e se organizar para que haja interação de suas ideias e objetivos em prol da sobrevivência. Desta forma, os povos nômades partiam em busca de comida por toda a extensão da terra, desviando-se dos predadores e conquistando a sobrevivência dia após dia, com o passar do tempo e com o início do cultivo de alimentos, o homem deixou de ser nômade e passou a se fixar perto de lagos e rios,

que beneficiavam a agricultura. Mesmo assim, eles tinham uma necessidade de se comunicar, isto é, para relacionarem-se uns com os outros, eles faziam uso da comunicação (FIGUEIREDO, 1999).

Reafirma Figueiredo (1999) que em vista disso, sua organização passou a se dar na forma com a qual deveriam cultivar os alimentos necessários a sobrevivência, começando a se achegar ao tipo de organização em sociedade que se tem atualmente, permeada pelas atitudes de todos em prol de um interesse comum, a organização humana em grupos e a atitude perante eles foi o início de uma organização mais formalizada, vindo a gerar mais a frente às questões inerentes aos recursos humanos.

É importante destacar um estudo sobre recursos humanos, uma vez que o objetivo deste estudo está voltado para a comunicação interpessoal e este não acontece de maneira dissociável dos recursos humanos de uma empresa.

3.1 O surgimento dos recursos humanos na empresa: Uma necessidade

Em se tratando de empresas, vale dizer que as mesmas passam por momentos históricos bem delineados e a questão do desenvolvimento dos recursos humanos está implícita nela. Sendo assim, se antes o homem em suas organizações, buscavam a soberania e as empresas primavam pelo crescimento e o lucro, atualmente pensa-se de forma mais abrangente, verificando o desempenho de cada ser no âmbito empresarial.

Hersey e Blanchard (1986, p. 107) colocam que:

Nos primeiros anos do século XX, um dos teóricos da administração mais lidos era Taylor. A base de sua administração científica era de natureza tecnológica. Julgava-se, então, que a melhor maneira de aumentar a produção era melhorar as técnicas ou métodos usados pelos trabalhadores [...]. Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização [...].

Percebe-se que a teoria da administração tinha como patamar as técnicas usadas para melhoria da produtividade usando o lucro. Inicialmente, o setor de recursos humanos não era visto como uma necessidade nas empresas, pois não se dava valor ao ser humano e sim à produtividade, a partir das concepções de Mayo e com o surgimento da escola das Relações Humanas, passou-se a ter uma melhor orientação e apoio dos gerentes no que diz respeito à administração de suas empresas, visto que, a partir desse momento, passou-se a ter certa preocupação

com a capacidade do indivíduo, levando-se em consideração aquilo que ele fazia de melhor e que atuasse de forma condizente com a realidade na qual estava inserido (RIBEIRO, 2006).

Continuam Hersey e Blanchard (1986, p. 107) comentando que:

Na década de 20 e começo da de 30, a tendência iniciada por Taylor passou a ser substituída pelo movimento das relações humanas [...]. A organização deveria ser desenvolvida em torno dos trabalhadores, levando em consideração os sentimentos e atitudes humanas.

Os resultados são a sensibilização do indivíduo no que diz respeito a suas atividades na empresa, sensibilizando ainda os gerentes, que passam a ter fé na equipe em que atuam esperando dela melhores resultados e incentivando-a para obtê-los, Taylor tinha um modelo de administração de empresa diferente do que se vê atualmente. Sendo assim, os recursos humanos surgiram de uma necessidade da própria empresa de resguardar aos seus colaboradores novas formas de verificar a atividade humana dentro dela, atuando de forma ágil e dinâmica, a escola das relações humanas, ou seja, a teoria da administração seguida por Mayo foi a primeira a ocupar de forma mais formalizada a questão dos aspectos humanos nas empresas, determinando fatores como a satisfação do colaborador além de suas questões afetivas e pessoais. É a partir desta teoria que as empresas passam a realizar estudos na busca de maneira que aproximem os interesses pessoais dos interesses das empresas como compatíveis entre si (RIBEIRO, 2006).

Estudos sobre a motivação humana passam a ser considerados importantes e relacionados a desejos, carências e anseios, sendo relevantes as contribuições de Maslow com a hierarquia das necessidades, que propôs que o ser humano possui: necessidades fisiológicas, de segurança, de amor e pertinência, de estima, de conhecimento e compreensão e estéticas. Para Maslow, portanto, a escolha depende de o indivíduo estar em sintonia com sua natureza sendo responsável pelos seus atos, não dependendo da opinião dos outros (RIBEIRO, 2006).

3.2 Conceituando recursos humanos

O homem se desenvolveu e passou por uma evolução tecnológica muito grande. Com isso, a empresa passou a ser tida como de suma importância para o bom desenvolvimento delas. É desta forma, que ela passou a ser ainda mais importante, tornando-se parte de uma ciência chamada Administração e que tem por objetivo o desenvolvimento das empresas e a forma de colocá-las para funcionar.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 13) comentam que:

São as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes da sociedade atual [...]. Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns [...].

As empresas enquanto organizações executam as atividades inerentes à sociedade moderna, fazendo parte delas de modo incisivo e dominante. São órgãos complexos que representam elementos importantes nesta sociedade constituída de modo organizado e executam atividades na sociedade atual, por meio delas, é que se consegue realizar as atividades inerentes ao ser humano e ao que ele necessita para sobreviver. Sendo assim, elas são formadas por um grupo de pessoas cujos objetivos devem ser comuns, já que se presta a uma mesma finalidade.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 3) afirmam que “A administração é a arte de fazer coisas por meio das pessoas”. Desta forma, esta ciência depende de outras pessoas para se fazer valer, e claro depende do relacionamento das pessoas. As pessoas são responsáveis pela Administração, pois é por meio delas que ela é realizada, alcançada e desenvolvida para se chegar a um denominador comum, ou seja, objetivo comum, que é o sucesso que almeja toda empresa.

Dentro do âmbito da Administração, existe o departamento de recursos humanos (RH), responsável pelo desenvolvimento das atividades inerentes as pessoas envolvidas na empresa. Por sua vez, neste âmbito está centrada a comunicação interpessoal, que será vista no decorrer deste trabalho, recursos humanos É uma área onde as empresas entendem que as pessoas se constituem o elemento central de seu sistema nervoso, entende-se por recursos humanos, portanto, como a área de uma empresa onde se constitui o elemento central dela, onde perpassam as relações mais “complicadas” a as mais complexas, visto que lida com o ser humano, como o próprio nome coloca (CHIAVENATO 1999, p. 27).

Dessa forma, percebe-se que existe um complemento do anterior apresentado aqui baseado na obra de Chiavenato (2004), na qual se coloca que é uma área da empresa cuja responsabilidade é promover formas de as pessoas interagirem e de receberem apoio dentro de uma empresa.

Pelo departamento de recursos humanos é que as relações interpessoais acontecem e se alicerçam sob um patamar no qual as pessoas de uma empresa podem realizar suas atividades por meio de atitudes disponíveis para a melhoria das

relações entre as pessoas, entendem recursos humanos como sendo uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 19).

Percebe-se que o setor de recursos humanos de uma empresa é de suma importância para seu desenvolvimento, já que por ele é que se pode conquistar uma qualidade nos trabalhos realizados pelas pessoas das organizações empresariais.

Marras (2000, p. 23) comenta que:

O movimento das relações humanas, na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Há dois tipos de reação quando se fala em recursos humanos no âmbito de uma empresa: ou as pessoas consideram-na um mistério, com processo decisório centralizado e vivenciado sobre critérios desconhecidos, ou assumem que não se consegue gerenciar qualquer tipo de unidade sem gerenciar as pessoas que ali trabalham. A empresa deve decidir a política de recursos humanos que deverá seguir para a partir dela, conquistar uma nova forma de posicionar-se diante do tratamento dado às pessoas da empresa, encontrando um ponto chave em que as pessoas sejam tratadas com respeito e com igualdade, levando-se em conta suas necessidades e interesses. Este departamento é uma maneira de se conquistar e influenciar positivamente a organização a qual faz parte (MARRAS, 2000).

Lacombe e Heilborn (2006, p. 241) confirmam ainda que:

A eficácia e a eficiência do departamento de recursos humanos dependerão, em grande parte, do conhecimento de seu chefe possui dos negócios da empresa, seus pontos fortes e fracos, seus principais competidores, as demandas dos clientes, as características do mercado financeiro em que a empresa opera, o ambiente externo e que vive a empresa e a cultura da empresa [...].

Com o advento da industrialização o elemento humano é substituído pelas máquinas porém a execução do processo é feito pelo homem, como ligar desligar, manutenção e etc. Por isso a importância das pessoas que constituem uma empresa, pois mesmo com tanta tecnologia e com o crescimento da produtividade, o fator humano não fica de fora de uma empresa, sendo, portanto, a célula principal dela, pois o pensamento, a inteligência de operar a máquina vem da capacidade do ser humano (MARRAS, 2000).

3.3 Funções dos recursos humanos na empresa

Pensando em recursos humanos, logo se analisa qual sua função dentro da empresa na qual está inserida. Assim, a função dos recursos humanos numa empresa é uma forma de orientar seu trabalho de uma maneira mais ágil, dinâmica e com predispostos gerais que possam definir a maneira de dirigir a empresa. Os profissionais de Recursos Humanos são os primeiros a terem uma visão interdisciplinar voltada para a solução dos problemas organizacionais, em outras palavras, consideram que a especialização, principalmente dos outros, impede que se tenha uma visão holística (ROBBINS, 2002).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) descrevem que:

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa [...].

Os recursos humanos trazem o brilho criativo para uma empresa, visto que, por este departamento conquistam-se maneiras de ir além e de fazer a diferença na empresa, independente do ramo em que ela atue. Assim, é a partir das pessoas que a empresa se desenvolve, claro, com todo aparato dos recursos materiais e organizacionais, porém, as pessoas sempre são as mais importantes dentro de uma empresa, não sendo substituídas de forma alguma, como descrito na seção anterior (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

A criatividade contribui para a visão da totalidade de uma empresa. Em dias atuais, qualquer organização, sendo empresa ou não, precisa pensar a sua complexidade. Enquanto empresa, precisa pensar os lucros, a maneira pela qual a organização se dá, o seu pessoal, sua motivação, as características e posições de seus líderes, e ainda mais, as relações entre empregados e empregadores (ALENCAR, 1995).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 27) afirmam que:

Os especialistas de RH contribuem com seu conhecimento específico, por exemplo, como planejar programas de treinamento eficazes, como redesenhar funções e organizações para se adequarem às mudanças tecnológicas, como decidir onde programas de melhoria de qualidade podem ser benéficos, ou como assegurar que as decisões referentes às contratações, promoções e demissões estejam livres de discriminação [...].

As pessoas dedicadas a estudar as questões inerentes ao recursos humanos de uma empresa possuem conhecimento específico da mesma, planejando programas de treinamento que sejam eficazes de acordo com o trabalho que se está realizando,

assegurando que haja uma melhoria no nível de satisfação dos funcionários por meio da qualidade primada pelos profissionais das empresas.

A área de recursos humanos de uma empresa é responsável por inúmeras atividades, dentre elas, Milkovich e Boudreau (2000) citam:

- Recrutamento de indivíduos para suas equipes;
- Desenvolvimento do treinamento ao aprendizado contínuo;
- Remuneração dos salários aos custos dos encargos sociais e dos prêmios pelo desempenho;
- Relações com os empregados das relações trabalhistas à administração de interesses.

Assim, o recrutamento de pessoas para as equipes, o desenvolvimento do aprendizado, a remuneração dos salários e as relações empregado/empregador são alvo do setor de recursos humanos, devendo ser bem delineadas e desenvolvidas de acordo com a necessidade de cada empresa presente no mercado atual.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 242) descrevem que as atividades inerentes aos recursos humanos são:

Recrutamento, seleção, admissão, integração e avaliação do período de experiência; Administração de plano de cargos, pesquisas do mercado de trabalho, administração salarial e administração dos planos de benefícios; Avaliação do desempenho e das qualificações do pessoal, planejamento de carreira, planejamento do pessoal na estrutura; Cadastros e registros, estatísticas de pessoal, folha de pagamento, controle de pagamento de férias, controle de pagamento de rescisões e pagamento de serviços prestados.

Pode-se analisar que Lacombe e Heilborn (2006) abordam basicamente as mesmas funções. No entanto, Milkovich e Boudreau (2000) vão, além disso, quando citam as relações com os empregados que, como já foi dito anteriormente, é de grande importância para a empresa. Mas, para que esta relação se dê no seio de uma empresa é preciso que a comunicação se dê também de maneira adequada.

Por isso, agrega-se dentre as funções do recursos humanos analisar as contribuições que a comunicação interpessoal gera para o relacionamento na empresa.

Um gestor de recursos humanos é uma pessoa que deve ter um perfil condizente com suas atividades, estando sempre ligado nas atitudes culturais e cognitivas dos

funcionários que estão ao seu redor, buscando maneiras de melhorar o desempenho deles no departamento em que atuam.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 241) defendem que:

O órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa. Não se deve, porém, menosprezar a importância do recursos humanos. A ele cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também sensibilizar os gerentes para a importância da equipe nos resultados [...].

Acredita-se que, somente por meio desse enfoque mais abrangente sobre a problemática de recursos humanos seja possível transcender o “lugar-comum” resultante das interpretações fundamentadas na visão tradicional das atividades administrativas, normalmente encontradas no cotidiano organizacional.

Quando se fala em recursos humanos, pode-se começar a analisar sobre o prisma dos relacionamentos pessoais, a paixão pela família, pela pessoa amada e por amizades. Isso torna o indivíduo mais feliz e faz com que sua interação gere maior satisfação para todos os envolvidos (LACOMBE e HEILBORN, 2006).

No entanto, é na área profissional que a paixão exerce um impacto mais significativo, pois acaba alterando por completo as relações e os resultados alcançados em todas as outras áreas da vida humana. Portanto, os recursos humanos é uma área que deve ser bem trabalhada para que os frutos sejam colhidos em forma de benefícios para a empresa.

Quando se fala em paixão, aqui cabe deixar claro que não é no sentido “piegas”, mas sim pelo interesse demonstrado pelos profissionais que ali atuam em defesa das políticas da empresa: agregar valores à missão e à visão desta organização.

Segundo Figueiredo (1999, p. 86):

A visão ou a missão de uma empresa deve ser criada de forma não só compatível com seus valores e sua cultura, como também de forma a imprimir nas pessoas, através de sua comunicação, forte componente emocional que faça com que elas passem a trabalhar com a mente e com o coração. A força da comunicação de uma missão ou visão corporativa pode definir o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Quando a missão ou a visão não é claramente compreendida pelas pessoas que compõem uma empresa, pode ser que a comunicação não aconteça de forma desejada; com isso, ocorrerá uma insatisfação nos resultados, diminuindo o entusiasmo.

É claro que este entusiasmo é demonstrado a partir de resultados, e também com as atitudes dos profissionais, e aí a comunicação tem fundamental importância no contexto empresarial. Disto, tratar-se-á a seguir.

4.0 METODOLOGIA

Ao que se refere ao procedimento, foi realizado uma pesquisa bibliográfica onde foram selecionados materiais impressos como livros, artigos, revistas científicas e materiais disponíveis na Internet sobre o assunto abordado.

Foram fichados com o intuito de fortalecer a base teórica do estudo, material foi selecionado e analisado para serem retiradas citações que deem sustentação ao estudo realizado.

O aprofundamento teórico busca entender como que acontece dentro das empresas a comunicação interpessoal, tirando dúvidas e proporcionando uma melhor compreensão do assunto. Para o cumprimento dos objetivos propostos neste estudo foi utilizada como tipo de pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições”.

5.0 DISCUSSÕES

Quanto melhor o clima interno e motivação das pessoas envolvidas maior a probabilidade de sucesso organizacional. No decorrer do aprofundamento teórico pode-se conhecer e aproximar-se da importância da comunicação interpessoal na empresa, pois através desses bem administrados pela empresa influenciam diretamente nos resultados positivos da organização. A comunicação interpessoal bem desenvolvida pelo indivíduo, lhe agrega muito valor no seu dia-a-dia, facilitando o mesmo de poder passar seu conhecimento técnico e experiência com clareza para todos os envolvidos no processo da organização tornando-o um profissional visível aos olhos de seus líderes e subordinados (CHIAVENATO, 2002).

Todos os processos de comunicação interpessoal nas organizações é essencial o *feedback*, pois é através dele que obtém-se a confirmação de que a mensagem foi entendida e interpretada corretamente, sendo a oportunidade de avaliar a interação entre emissor e receptor.

Conforme Alonso (2002, p. 31) “*feedback* é uma forma de oferecer ajuda e deve ser visto como um mecanismo corretivo para o indivíduo que deseja aprender a se conhecer e melhorar suas atitudes, favorecendo assim, um maior relacionamento interpessoal”.

A comunicação está diretamente ligada a relacionamento, convivência, processo de interação, cooperação, aprendizado, ética, conectividade e etc. A forma de comunicação nas organizações podem ser variáveis, passando por reuniões, quadros de aviso, circulares, e-mails, sites corporativos, jornais e boletins, manuais e documentos, indo até as conversas pessoais.

É importante compreender que atualmente, as organizações procuram se adaptar às novas tecnologias, quem vem transformado de forma significativa as relações humanas, o que hoje chamamos de Revolução da Tecnologia da Informação, onde a transformação da cultura material – exige novos paradigmas tecnológicos Castells (2000, p: 49), que traz inserido, novos valores econômicos, culturais e éticos que afetam a sociedade, indivíduo, organizações, sistemas jurídicos, administrativos e legislativos dos entes públicos.

As relações interpessoais nas organizações podem ser identificadas a partir da forma como se manifestam em grupo. Conforme Weil (1995, p: 05), “as relações humanas se encontram nas relações do indivíduo com o grupo, dos indivíduos entre si, do grupo com outros grupos, do líder com o grupo, do indivíduo com o líder”. Importante salientar que, onde há ao menos dois indivíduos sempre haverá uma relação interpessoal. Cada indivíduo tem o seu pensamento e cada pensamento transcende uma ideia e esta se manifesta, e transmite. Quando estas relações interpessoais são bem direcionadas e tendem a se estabelecer, mediante a um melhor entendimento, a aproximação interindividual em função das necessidades comuns. Estas relações estão presentes no ambiente de trabalho, em nossas casas, e até nas relações sociais. Afirma Lima, (1970, p: 03): “Quanto mais positiva a relação interpessoal tanto maior as possibilidades de coesão e de progresso”.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

De acordo com que foi apresentado, as relações interpessoais podem trazer benefícios para as empresas e seus respectivos colaboradores. O aprofundamento teórico possibilitou perceber que uma empresa que motiva seu funcionário obtém-se

um resultado satisfatório, a atuação de cada empregado reflete no que a empresa vende, seu produto pode ir além do que foi produzido, demonstrando motivação tanto dentro quanto fora, a empresa tem que estar aberta a mudanças, buscando a valorização de seus colaboradores, parceiros.

Percebemos que essa mudança ocorre com o que chamamos de organização administrativa, onde se planeja, organiza, executa e controla atividades que viabiliza seus recursos de forma concisa. É nesse contexto que surgiu a área de recursos humanos responsável pela parte pessoal da empresa, contratação, treinamentos, demissões, é quem vai gerir a área de desenvolvimento dentro da organização.

Sendo assim o nosso questionamento foi: quais as contribuições que a comunicação interpessoal pode trazer para o relacionamento dos colaboradores da empresa? A contribuição é um melhor relacionamento entre os funcionários e seus respectivos líderes, que motivam e auxiliam uns aos outros, essa parceria que surgiu entre empresa e colaboradores beneficia principalmente a empresa já que esta ganha quando o colaborador tem um melhor desempenho profissional, já que tem a possibilidade de trabalhar em conjunto com seu líder que antes era visto apenas como chefe por uma questão hierárquica. É necessário compreender a comunicação dentro da empresa já que nesse local gera-se relações de trabalho e que em certas ocasiões podem ser conflituosas, é nesse contexto que a comunicação aberta com líderes e liderados é necessária na intervenção e praticas que previna conflitos e gerem motivações no grupo. É necessário que esse ambiente seja saudável, e isso depende de cada individuo ali estabelecido, agindo como uma engrenagem participativa.

A comunicação interpessoal trouxe benefícios tanto para a empresa que ganhou um colaborador (o termo colaborador define uma parceria que beneficia empregador e empregado), alguém que possa junto com sua equipe pensar e realizar objetivos antes só idealizados pela chefia, hoje as empresas e seus colaboradores podem crescer juntos, pensando sempre em garantir a satisfação e a permanência desse colaborador na empresa. Para crescer é preciso investir não apenas na qualidade de serviço oferecido, mas também na formação de seus funcionários, possibilitando posicionar cada colaborador em sua competência e área que melhor se adapta. Esse estudo foi feito sobre as mudanças reais que ocorreram nos últimos anos nas

empresas, as quais possibilitaram o crescimento econômico e pessoal de cada organização.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M.L. Soriano. **Desenvolvendo A Criatividade Nas Organizações O Desafio Da Inovação**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11 Nov./Dez. 1995.
- ALONSO, Maria Ester C. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: edições Pulsar, 2002.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação: Introdução à Teoria e à Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 10º edição, 2003.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. p.84 a 96 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASADO, Tânia. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 40, n. 6, p. 1123-1144, dez. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 17 jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2004.
- _____. **Recursos humanos**. Ed. Compacta,7.ed. São Paulo: Atlas 2002.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campos, 1999.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- ELTZ, Fábio. **Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encarar o cliente**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- FIGUEIREDO, José Carlos; GIANGRANDE, Vera. **Comunicação sem fronteiras: da pré-história à era da informação**. São Paulo: Gente, 1999.
- GIL, Antônio Carlos: **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

- JUCIUS, Michael. **Administração de pessoal**. São Paulo: Saraiva, 1983.
- KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, fev. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 15 jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000100006>.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMA, Frederico. **O Direcionamento estratégico e Gestão de Pessoas nas organizações**. São Paulo Editora Atlas 1970
- LOUREIRO, Janete Ribeiro. **Habilidades comunicativas: uma necessidade para o desenvolvimento do profissional da educação**. In: PIMENTEL, Dalva Celina Cuzzuol; 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.
- MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3^a ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano**. 10. ed. São Paulo: José Olympio, 2005.
- _____. Felá. **Equipe da certo: A Multiplicação de Talento Humano**. Rio de Janeiro: José Olympio 8^a ed. 2003
- _____. Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. Rio de Janeiro: Wak, 2006.
- ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSSONI, Marta Regina. **Comunicação afetiva: uma necessidade na relação interpessoal professor/aluno**. In: PIMENTEL, Dalva Celina Cuzzuol; LOUREIRO, Janete Ribeiro (Org.). **Pesquisas pedagógicas no ensino superior: uma abordagem sob o olhar do mestre**, 2004.
- SCHUTZ, A. **Bases da fenomenologia**. In: WAGNER, H. (Org). (1979) **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- TELES, Antônio Xavier. **Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade**. São Paulo: Ática, 1990.

TOLEDO, F. de Administração de Pessoal: **desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.

WEILL, Pierre; TOMPAKOV, Roland. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2005.

INTERPERSONAL COMMUNICATION IN THE COMPANY: CONTRIBUTIONS TO THE DEVELOPMENT OF RELATIONS BETWEEN EMPLOYEE.

ABSTRACT

This work presents the interpersonal communication in the company as a contribution to the development of relations between people. The study had the main objective to analyze the contributions that interpersonal communication generates for interpersonal relationships in the company. Held from a bibliographic research in books, magazines and articles available on the Internet, this report is a theoretical approach that comes to human resources, conceptualizing it and defining its purpose in the company and his relationship with her. It is still a communication analysis and interpersonal communication, conceptualizing it and describing its importance, besides defending interpersonal communication as extreme necessity factor for the development of interpersonal relationships in the company. It also discusses the contributions of interpersonal communication and their relationship with the company, to evaluate its importance for the development of relationships between people. Communication between people in an organization can be important for the development of positive relationships, so the barriers should always be minimized in search of a new form of organization.

Keywords: Communication; Company; Human Resources; Interpersonal communication.