

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA



MARIZA MARQUES DE ALMEIDA NASCIMENTO

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

RUBIATABA – GO

2005

Sovi
25659

Tombo nº	12063
Classif.:	658.3
Ex.: 1	MARIZA NASCIMENTO 2005
Origem:	d
Data:	24.4.06

Adm. emp.
Rec. humanos
Rel. interpessoal
Comprom. humanos
Satisfação

MARIZA MARQUES DE ALMEIDA NASCIMENTO



RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
como requisito parcial para obtenção do título
Bacharel em Administração Empresas.

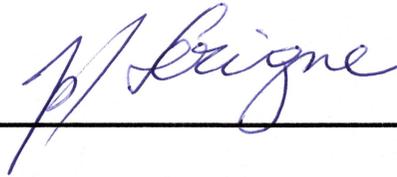
Orientadora: Profª. Rosângela P. L. Amorim

RUBIATABA - GO
2005

Tomo n°
Classif.
Ex:
.....
.....
Origem:
Data:

FOLHA DE AVALIAÇÃO

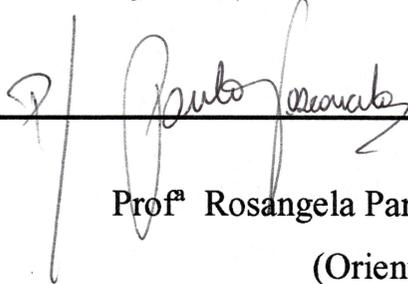
Monografia examinada em 14 / 12 / 2005



Profº _____

Profº _____

ENOQUE BARROS DA SILVA



Profª Rosângela Parreira Lopes Amorim
(Orientadora)

Agradecimentos

Agradeço a Deus por estar sempre presente na minha vida, me mostrando o caminho certo a seguir.

Aos colegas da Caixa Econômica Federal pela valiosa colaboração no trabalho desenvolvido.

Aos amigos conquistados no decorrer do curso, pela oportunidade de partilhar momentos de aprendizado pessoal e profissional.

À professora orientadora Rosângela Parreira Lopes Amorim por ter me orientado na elaboração deste, e à todos os professores que dedicaram seu tempo transmitindo os conhecimentos necessários para a realização deste estágio e curso.

Dedicatória

Sempre acreditei neste sonho e hoje posso afirmar que estou realizando, e por isso dedico todo esse meu trabalho ao meu esposo, Galeno, aos meus filhos, George, Geíza, Giulio, e a todos aqueles que trilharam o meu caminho durante essa jornada.

RESUMO

O Relacionamento Interpessoal saudável é um dos diferenciais que garantem a sobrevivência das organizações. As empresas que valorizam o Capital Humano estão conseguindo se manter com mais facilidade, obtendo vantagem competitiva no mercado. O papel do líder é fundamental para que haja a integração e o compromisso dos colaboradores com os objetivos e valores comuns da organização. Nesse contexto são necessários líderes entusiasmados, confiantes, carismáticos, que valorizem as emoções positivas e tenham consideração e respeito pelas pessoas que coordenam. O Relacionamento Interpessoal, quando é eficaz, melhora a performance das equipes, aumentando a produtividade. Seres humanos gostam de trabalhar rodeados de amigos ou de pessoas com as quais apreciam estar junto e o resultado desta convivência é um maior comprometimento dos empregados com o conhecimento dos problemas que a organização enfrenta e a busca de suas soluções.

O Relacionamento Interpessoal é um assunto atraente que merece ser valorizado dentro das organizações. O fato de encontrar felicidade no trabalho é uma condição importante para a sobrevivência das pessoas, enquanto seres humanos, e das empresas, enquanto instituições geradoras de capital de trabalho.

Palavras-chave: comportamento, pessoas, autoconhecimento, relacionamento interpessoal.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relacionamento com os colegas de serviço.....	30
Tabela 2: Considera um colega de bom relacionamento.....	30
Tabela 3: Reconhece quando ofendeu um colega.....	31
Tabela 4: Pede desculpas aos colegas de serviço.....	31
Tabela 5: Ficou magoado com algum colega.....	32
Tabela 6: Aceita critica de seus colegas de serviço.....	33
Tabela 7: Procura ouvir os desabafos dos colegas.....	33
Tabela 8: Procura melhorar o relacionamento no ambiente de trabalho.....	34

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE TABELAS

Minhas Palavras

1. Introdução	9
2. Justificativa	10
3. Objetivos Gerais	11
3.1 Objetivos específicos	11
4. Referencial Teórico	
4.1 Comportamento Humano.....	12
4.2 Ambiente de Trabalho – Conflito	13
4.2.1 Conflitos	14
4.2.2 Como lidar com Conflito	15
4.2.3 Evitar conflito	15
4.2.4 Reprimir o conflito	15
4.2.5 Resolução criativa do conflito	16
5. Competência Interpessoal	18
6. Desenvolvimento Interpessoal	21
7. Relacionamento Interpessoal	24
8. Revisão da Literatura	25
9. Metodologia	26
10. Resultados	29
10.1 Resultado Questionário	30
10.2 Comentários dos Colegas	34
11. Conclusões.....	35
12. Sugestões	37
13. Referencias Bibliográficas	38

Anexos

Dados do Aluno

MINHAS PALAVRAS

Acreditar e acreditar sempre, é o princípio de todo sucesso e qualquer conquista. Para alcançar objetivos, precisamos nos permitir alçar vôos, descobrir novos espaços, novos caminhos, mesmo quando estes, nos pareçam inatingíveis.

“ Se você pode imaginar, pode alcançar.
Se você pode sonhar, pode realizar.
Se você tem um sonho, você tem tudo.
Se você tem tudo, mas não tem um sonho,
Então tudo, não quer dizer nada”.

A cada dia estamos diante de um novo desafio – VIVER – e é para este desafio que devemos estar sempre preparados. A vida nos convoca a ter poder e força para gerar energia, trazer bem estar e unir as pessoas.

Não importa se a idade pesa, o peso pesa ou qualquer outro fator venha te convencer de que você não deve ou não pode.....VIVER . Vamos! Acredite! Você é capaz.

Participar da corrida da vida não é apenas aguçar o desejo de viver, mas de vencer todos os obstáculos que a vida nos oferece, é movimentar os músculos, transpirar vida e desfrutar de um banquete onde encontramos colegas e eternos amigos. É abraçar o outro e viver a experiência de que nascemos só e não devemos jamais ficar sós, porque juntos, somos parte dessa imensa família chamada FACER!

1. INTRODUÇÃO

Ao longo desse tempo de trabalho, tenho observado grande dificuldade no relacionamento dos clientes internos de uma instituição financeira, o tempo que se permanece no ambiente de trabalho, o convívio com os colegas, passa a ser maior que o convívio com a própria família, sem contar que cada um vem de um ambiente diferente e com culturas, costumes e valores dos mais diversos possíveis.

A maioria das promoções de competências interpessoais valoriza o conhecimento de si próprio e as habilidades de comunicação como base para o desenvolvimento de um clima relacional de abertura e cordialidade, respeito e preocupação pelas necessidades dos outros. Também é muito importante o conhecimento que temos do outro para conhecê-lo melhor e poder trabalhar como uma equipe, onde podemos promover a aceitação das diferenças e a descoberta de aspectos comuns reforçando os mecanismos de coesão do grupo. Com o estudo mais profundo do comportamento de cada um e analisando os relacionamentos existentes, teremos condição de chegar a um nível de convivência que proporcione a todos um crescimento na sua auto-estima e maior satisfação naquilo que faz. É preciso entender algumas condições fundamentais para as pessoas trabalharem e conviverem bem. Precisamos conhecer nossas formas de relacionamento, nossos sentimentos e interesses, para termos uma relação aberta e confiante, desenvolvendo o respeito e a consideração que temos pelo outro, assim como a amizade, solidariedade e espírito de cooperação. A falta delas, o desconhecimento de sua importância, provocam estados desfavoráveis da pessoa com ela mesma e do grupo como um todo. O que devemos ter sempre em mente: devo tratar o meu semelhante como gosto que os outros me tratam, isto é, me colocar sempre no lugar do outro!

Assim, o presente trabalho se propõe a realizar o reconhecimento da importância do autoconhecimento, em sua primeira etapa e posteriormente, no estágio de intervenção e avaliação, despertar as pessoas para boas maneiras de relacionamento e convivência interpessoal.

2. JUSTIFICATIVA

Este projeto tem como proposta beneficiar aqueles que estão à frente de uma instituição financeira, particularmente, eu seria muito beneficiada, principalmente, no que tange ao conhecimento adquirido pelo estudo feito e poder proporcionar aos colegas conhecer nossas formas de relacionamento, nossos sentimentos e interesses, para termos uma relação aberta e confiante. Saber como desenvolver os aspectos mais vulneráveis de nosso estilo de relacionamento e como tomar ações para modifica-los para melhorar nossos resultados na vida profissional e na vida pessoal.

Muitos dos nossos dissabores, das nossas dificuldades, nascem da pouca compreensão de nós mesmos.

Tratar do tema Relacionamento Interpessoal é tratar de um assunto crítico e de vital importância para a sobrevivência das organizações. O assunto aborda os aspectos comportamentais dos indivíduos, no âmbito profissional e o convívio diário com pessoas diferentes, apesar de todos compartilharem objetivos comuns.

Relacionamento Interpessoal é um assunto atraente que merece ser valorizado dentro das organizações, visto que, encontrar felicidade no trabalho é um requisito indispensável para que o ser humano desenvolva suas melhores aptidões profissionais, aumentando a capacidade produtiva e fortalecendo, com isso, seu campo de atuação: a empresa.

Só triunfa quem antecipadamente sabe o que deve atingir e cria os meios para escalar o cimo. Agora, o momento é começar....

3. OBJETIVOS

3.1 GERAIS

Desenvolver a competência interpessoal dos clientes internos, aumentando a sua eficácia no relacionamento com os outros, proporcionando um nível satisfatório de convivência profissional.

3.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar possíveis causas que criam obstáculos no relacionamento interno, analisando o melhor processo para um bom relacionamento
- Buscar o crescimento e o desenvolvimento pessoal, com ênfase no relacionamento intra e interpessoal, despertando boas maneiras de convivência
- Promover auto-conhecimento para que as pessoas possam se conhecer melhor, mostrando a cada um o seu valor individual, aliviar tensões de trabalho e tornarem-se mais produtivas e motivadas.

4. REFERENCIAL TEORICO

4.1 COMPORTAMENTO HUMANO

O que vem a ser comportamento?

Segundo Teles (1984, p.59),

É qualquer reação assumida por um organismo em resposta a estímulo interno ou externo. Podemos pois, definir comportamento como uma reação global ou conjunto de reações do organismo que podem ser observadas objetivamente. Um comportamento implica numa seqüência de atividades orientadas para um objetivo. Todo comportamento ou atividade tem uma causa atual que o produz.

Para Almeida, (1991, p. X) “O comportamento humano continua a ser, para muitos gestores, algo do domínio do incontrolável. Mas, curiosamente, em muitos dos casos, essa ignorância” está camuflada sobre a certeza de que basta ser pessoa para se saber lidar com os outros.”

Segundo Ferraz, (1969, p. 57) “Comportamentos são as reações ou respostas provocadas pela estimulação, implicando sempre resposta a uma situação.”

As pessoas necessitam viver em grupos de família, de trabalho, de diversão, de igreja e outros, é uma das necessidades básicas de qualquer ser humano. Porém, nem todo agrupamento de pessoas forma um grupo. Há empregados que trabalham juntos numa unidade, mas, apesar da proximidade física, não formam um grupo.

A existência de grupo pode ser verificada quando as pessoas reagem com relação às outras por meio da *interação* e entende-se por processos de interação: as normas estabelecidas de estímulo e resposta entre indivíduos e grupos; o desenvolvimento de coesão, estrutura, normas e metas mútuas.

Grupos são formados por pessoas que possuem características internas diferentes que englobam conhecimentos, informações, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilo comportamental. Isto gera diferenças de percepções, opiniões e sentimentos em relação a cada situação compartilhada.

A forma como as diferenças existentes são encaradas e tratadas determina o relacionamento entre os membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. E influencia os processos de comunicação, o relacionamento interpessoal, o comportamento organizacional e a produtividade. Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a

comunicação torna-se fácil e gera abertura para dar e receber *feedback*. Se as diferenças são negadas, a comunicação torna-se falha e gera bloqueios, barreiras, distorções e *fofocas*.

O Relacionamento Interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso, permitindo um trabalho cooperativo que conjugue energias e crie a tão almejada sinergia. Ou então, tornar-se conflitivo, levando à divisão de energias, a deterioração do desempenho grupal e, finalmente, a dissolução do grupo.

4.2 AMBIENTE DE TRABALHO - CONFLITOS

Para Teles (1984, p. 227),

Conflito é estado de tensões internas, resultante de desejos recalçados por serem incompatíveis com a realidade ou surgirem no entrelcho de impulsos opostos e incompatíveis. Em ambos os casos, valores muito desejados ficam seriamente inibidos, podendo gerar tensões e perturbações na vida consciente e inconsciente.

Segundo Kresch et al (1968, p.335) “Conflito é um traço inevitável e talvez indispensável do desenvolvimento da personalidade. Pois é a maneira peculiar através da qual o indivíduo enfrentou e resolveu – ou não conseguiu resolver – os seus conflitos, que dá à sua personalidade a marca singular.”

Pessoas pensam, percebem, sentem e agem de forma diferente. Essas diferenças individuais de opinião podem gerar discussões e insatisfações, transformando as divergências de percepção e idéias em situação de conflito.

Para lidar com os conflitos, e resolvê-los da melhor forma possível, é necessário compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, pois o diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente. Segundo Moscovici (1995, p. 149) existem algumas maneiras de abordar o conflito, dentre elas:

Evitar o conflito: o conflito poderá ser evitado, quando os grupos forem compostos por pessoas com maior afinidade de pontos de vista. Algumas organizações utilizam esta abordagem para resolver os conflitos, evitando as tensões consideradas prejudiciais ao trabalho, à produtividade e ao relacionamento pessoal.

Reprimir o conflito: quando o líder controla as situações, desenvolvendo uma atmosfera de repressão através de recompensas e punições. Cria recompensas para a concordância e a cooperação, representadas por aceitação das normas vigentes, e punições para a discordância, que rompe a harmonia do grupo e da organização.

Transformar as diferenças em resolução de problemas: quando as diferenças são reconhecidas como forma de fortalecer o grupo e não como uma competição, onde os integrantes visam alcançar vantagens pessoais. Esta abordagem de solução do conflito faz com que o integrante do grupo aceite as discordâncias como vantajosas e enriquecedoras a seus próprios objetivos e idéias.

A habilidade de administrar e resolver conflitos é um ponto crucial da competência interpessoal que deve ser aprimorado para aumentar a eficácia e a produtividade individual e grupal.

Os conflitos não são necessariamente negativos, são o motor principal da criatividade e da inovação. Uma liderança eficaz ajuda a transformar conflitos em discussões saudáveis. Para isto, deve conhecer a personalidade das pessoas que integram sua equipe.

Ao analisar a personalidade dos integrantes do grupo, percebe-se que existem certos tipos de pessoas que são mais propensas a gerar conflitos. E, para aprender a lidar com elas, é necessário conhecê-las para atuar a tempo de evitar catástrofes que afetem o ambiente de trabalho e reduzam a produtividade.

4.2.1 O CONFLITO

Nas palavras de Almeida (1991, p.137)

Conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. Por outras palavras, diria que é uma situação em que dois ou mais objetivos, pertencentes a uma ou mais pessoas, são mutuamente exclusivos, gerando atitudes de hostilidade.

A partir de divergências de percepção de idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Desde as mais leves até as mais profundas, as situações de conflitos são componentes inevitáveis e necessárias para a vida grupal.

O conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter conseqüências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado.

De um ponto de vista amplo, o conflito tem muitas funções positivas. Ele previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a

curiosidade pelo desafio da oposição, descobre problemas e demanda sua resolução. Funciona, verdadeiramente, como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais.

4.2.2 COMO LIDAR COM O CONFLITO

A maneira de abordar um conflito vai depender de vários fatores, entre os quais se incluem: natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto às conseqüências, contexto grupal e organizacional, motivação dos oponentes. As experiências anteriores que cada um já teve com relação aos conflitos e seus resultados ou formas de resolução também influem consideravelmente nas abordagens subseqüentes.

Schmidt e Tannenbaum (1972, p. 152) indicam quatro abordagens utilizáveis pelo líder de um grupo de trabalho e, também, pelos membros do grupo.

4.2.3 EVITAR O CONFLITO

Procurar compor grupos mais homogêneos, com maior afinidade de pontos de vista, valores, metas, métodos e etc. Geralmente ocorre, em parte, quando superior (executivo, gerente, chefe, coordenador) escolhe seu *staff*. Além disso, o líder pode exercer controle sobre as relações interpessoais de seus liderados, separando indivíduos agressivos ou divergentes no planejamento de tarefas, manipulando, enfim, as condições ambientais físicas e sociais.

Em algumas organizações, está uma forma útil de resolução (ou prevenção) de conflitos, pois reforçam um clima de segurança, condizentes com os objetivos e a cultura organizacionais. Tudo é feito para não haver tensões consideradas prejudiciais ao trabalho, à produtividade e ao relacionamento pessoal e harmonioso.

O risco, contudo, é a redução e até a extinção de criatividade, pois novas idéias vão aparecendo menos frequentemente, as velhas continuam indefinidamente sem reexame, sem testagem, uma vez uma vez que considerado inadequado discordar por ferir normas de solidariedade grupal.

4.2.4 REPRIMIR O CONFLITO

Além de manter as diferenças sob controle, encobertas, portanto, pela ênfase continuada à lealdade, cooperação, trabalho em equipe e outros valores no grupo, conduzindo

a um clima contrário à expressão de discordâncias, o líder também pode controlar mais ativamente as situações, desenvolvendo uma atmosfera de repressão através de recompensas ou punições. Pode recompensar, consistentemente, a concordância e a cooperação, representadas por aceitação de normas vigentes, e punir, de várias formas, material ou psicologicamente, a discordância ou expressão de idéias não-conformistas pelos que ousam romper a harmonia do grupo ou da organização.

As vantagens desta abordagem referem-se a objetivos importantes a curto prazo e, por isso, sem tempo para resolução de diferenças individuais, pois é sábio que não se necessita de consenso para trabalho grupal eficiente e eficaz. Por outro lado, muitas vezes, os conflitos latentes não são relevantes à tarefa em si, como, por exemplo, divergências políticas, religiosas, filosofias.

A repreensão, no entanto, sempre custa alguma coisa em termos psicológicos, pois as diferenças são importantes para as pessoas envolvidas. Os sentimentos podem tornar-se muito intensos e, se não forem expressos por causa de repressão externa, acabarão sendo canalizados indiferentemente para alvos seguros_ ou *bodes expiatórios* _ que receberão toda a carga de frustração e hostilidade, perturbando igualmente a produtividade do grupo ou das pessoas.

Diferenças de pontos de vistas e sentimentos que os acompanham não desaparecem simplesmente por serem reprimidos ou ignorados por outrem. Continuam sob a superfície, expressando-se na *agenda oculta*, em que o conteúdo da discussão não é tão importante quanto a forma ou o processo da discussão isto é, como as idéias são combatidas, não pelo seu mérito em si por que apresentou ou defendeu. Os conflitos latentes, resultante da repressão, não estão resolvidos, ficam apenas sob pressão e, por isso mesmo, continuam presentes, com teor energético acumulado, que cresce até emergir, indireta ou diretamente, em ocasiões inoportunas, sem controle, trazendo sérios riscos à pessoa, ao grupo e a organização pelos seus efeitos destrutivos potenciais.

4.2.5 RESOLUÇÃO CRIATIVA DO CONFLITO

Visto numa perspectiva de resolução de problemas, o conflito torna-se, com freqüência, um aspecto do processo de autotestagem e auto-avaliação da pessoa e deste modo pode ser bastante agradável experimentar o prazer advindo do uso ativo e pleno de suas próprias capacidades.

Os elementos básicos para o pensamento criativo são: o surgimento de um nível apropriado de motivação para resolver o problema, o desenvolvimento de condições que

possibilitam a reformulação do problema quando se chega um impasse, e a disponibilidade concomitante de idéias diversificadas, que podem ser flexivelmente combinadas em padrões novos e variados. Cada uma dessas condições sofre influências de condições sociais e das personalidades dos indivíduos a resolverem os problemas.

A aplicação de recursos cognitivos plenos para a resolução de conflitos é rara. Os recursos institucionais para ajudar as pessoas a resolverem conflitos são ainda bem precários e, geralmente, mais usados para supressão dos conflitos em todos os níveis: internacional, nacional, interorganizacional, intergrupar e Interpessoal .

5. COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Competência Interpessoal consiste na habilidade de lidar com outras pessoas de forma adequada às suas necessidades e às exigências da situação, ou seja, lidar com eficácia nas relações interpessoais.

Segundo Moscovici (1995, p. 203), o desenvolvimento da competência interpessoal surge através de treinamento especial, com foco no Autoconhecimento, na Autogestão, no conhecimento do outro e nas Habilidades sociais.

O autoconhecimento capacita a pessoa a entender seus estados internos, preferências, recursos e sentimentos, e pode ser obtido com a ajuda de outras pessoas, por meio do feedback. Ele envolve:

- Autoconhecimento emocional: reconhecimento das próprias ações e de seus efeitos.
- Auto-avaliação: conhecimento de suas forças e limites.
- Autoconfiança: conhecimento do próprio valor e capacidades.

A Autogestão capacita a pessoa a administrar e controlar seus estados internos, impulsos e recursos. Envolve:

- Autocontrole: gerenciamento de emoções e reações.
- Consciência e integridade: aceitação de responsabilidade.
- Adaptabilidade: flexibilidade para lidar com mudanças.

O conhecimento do outro capacita a pessoa a fazer a leitura das necessidades, preocupações e sentimentos dos outros. Envolve:

- Empatia: compreensão dos sentimentos e perspectivas do outro.
- Orientação para o serviço: antecipação, reconhecimento e atendimento das necessidades do outro.
- Desenvolvimento dos outros: percepção dos pontos em que os outros precisam crescer.
- Conhecimento político: entender as correntes emocionais do grupo e dos relacionamentos de poder.

As habilidades sociais capacitam a pessoa a trabalhar com os outros. Envolve:

- Liderança: inspiração e orientação de pessoas.
- Influência: utilização de táticas de persuasão.

- Comunicação: transmissão de mensagens claras e convenientes.
- Catalisação de mudança: administração da mudança.
- Gestão de conflitos: negociação e resolução de divergências.
- Construção de laços: fortalecimento dos relacionamentos.
- Capacidades do grupo: criação de sinergia grupal, para atingir objetivos coletivos.

A qualidade do relacionamento, existente no grupo, depende principalmente da Competência Interpessoal do líder e de seus integrantes. Por este motivo, cresce nas organizações a preocupação com o treinamento e aperfeiçoamento desta competência.

Competência Interpessoal da equipe o líder deve:

- Despertar o potencial de cada indivíduo; Para valorizar a
- Elevar o nível de competência e de qualidade de vida das pessoas;
- Reconhecer a importância da comunicação nas relações interpessoais;
- Exercitar o autoconhecimento como alavancador de sucesso;
- Utilizar comportamento construtivo para fazer e aceitar críticas;
- Propiciar a melhoria dos resultados da empresa, mantendo-a sempre competitiva.

A competência interpessoal é um processo profissional de grande importância a todas as funções dentro da empresa e constitui um dos principais diferenciais competitivos. Convém que as organizações priorizem o desenvolvimento interpessoal como uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social.

A potencialização máxima da força humana da empresa também pressupõe relacionamentos fundamentados em princípios éticos impecáveis, sem os subterrâneos da dissimulação, da falsidade, das meias-verdades, das omissões, da manipulação, das posturas cínicas, da hipocrisia etc. Investir no refinamento da competência de todos os colaboradores, em habilidades de relacionamento humano, gera resultados e retornos de excepcional impacto para a empresa, na medida em que a própria qualidade do processo decisório grupal é potencializada gerando melhores decisões. Habilidades humanas contribuem bastante também para uma melhor qualidade do relacionamento dentro do grupo e para o espírito de equipe.

A otimização da força humana da empresa pressupõe cooperação plena (não só ajudar quando solicitado, mas estar atento para oferecer ajuda/cooperação espontaneamente) e

ausência de competição interna (nesse sentido a chamada cooperação "sadia" é algo que não coexiste com cooperação plena). A qualidade do relacionamento dentro da empresa, só atinge níveis máximos quando cada um dos colaboradores sente que é de sua responsabilidade também participar ativamente para seu atingimento e preservação.

O relacionamento adequado na empresa, como um todo, é algo que precisa ser almejado ferrenhamente pela empresa, por seus dirigentes e colaboradores para chegar a níveis ótimos. Nesse sentido, é fundamental que valores que promovem alta qualidade humana sejam "oficiais" e sejam muito claramente comunicados. Fundamental será também a coerência discurso-ação.

Para Ruggiero (2004, p. 02), o nível das relações interpessoais é potencializado através da existência dos fatores listados a seguir:

Educação/cortesia: polidez, boa educação, respeito e consideração pelos outros otimizando pela base a qualidade do relacionamento entre os colaboradores.

Profundidade do relacionamento: relações mais profundas e autênticas gerando efetivo espírito de equipe e otimizando a força do grupo na empresa.

Ética: relações fundamentadas em impecáveis princípios éticos evitando preocupações/desvios de energia desnecessários e gerando sinergia na equipe.

Sem subterrâneos: ausência de politicagem, interesses escusos, agendas ocultas etc., conduzindo a relacionamentos autênticos, de extraordinária força realizadora.

Habilidades interpessoais: desenvolvimento refinado da competência de relacionar-se bem com todos os colaboradores, elevando a eficácia do trabalho em conjunto de forma natural.

Cooperação plena: atitude de máxima cooperação/ausência de competição predatória otimizando a qualidade do relacionamento e a força do grupo.

Responsabilidade/envolvimento: conscientização de cada colaborador quanto à sua responsabilidade pela qualidade dos relacionamentos na empresa contribuindo para potencializar a força humana.

Valores da empresa: atitudes da alta administração coerentes com a filosofia/princípios oficiais como base para evolução das relações na empresa.

6. DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

Para Esteves (2000, p. 45),

a Competência Interpessoal é um processo profissional de grande importância às funções de liderança e outras funções de intercâmbio social. E as organizações preocupadas com a defasagem crescente entre o progresso tecnológico e o progresso social, priorizam o Desenvolvimento Interpessoal, considerado como uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social.

A comunicação humana, as relações interpessoais, a criatividade, a qualidade de vida, o trabalho de equipe e o estresse dos executivos dependem diretamente das relações afetivas e emocionais.

Para estabelecer relações interpessoais mais saudáveis, é necessário trabalhar dentro das organizações a integração do amor com as competências técnicas, a eliminação das emoções negativas e a valorização das emoções positivas.

O Desenvolvimento Interpessoal, para atingir resultados significativos, deve ser trabalhado em três níveis: individual, grupal e organizacional.

No individual o foco principal é intrapessoal e interpessoal. Neste nível deve-se trabalhar as motivações, os objetivos pessoais, o inter-relacionamento e a afetividade, para obter autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, comunicação para expressão verbal e emocional, capacidade de dar e receber *feedback*.

No grupal o foco é interpessoal e grupal. Neste nível deve-se trabalhar as motivações e objetivos comuns ao conjunto, as questões do poder, da autoridade, do controle e da influência social, para aperfeiçoar as habilidades de comunicação efetiva, a capacidade de dar e receber *feedback*, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo.

No organizacional o foco principal é a organização. Neste nível deve-se trabalhar as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais e as questões de integração, para ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalhar em equipe, de diagnosticar e administrar conflitos intergrupais, da competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração.

Na elaboração de programas de Desenvolvimento Interpessoal alguns pontos, comuns a maioria das organizações, devem ser observados: a dificuldade de obter mudanças comportamentais duradouras; a dificuldade das pessoas aplicarem os conceitos que

aprenderam, no seu dia-a-dia; a dificuldade de avaliar os resultados obtidos, após a implementação das ações que aprenderam; a expectativa das organizações em relação aos resultados, sem haver compromisso com qualquer tipo de acompanhamento.

A etapa crítica e decisiva para elaborar os programas gerenciais, visando obter resultados expressivos, não está no estabelecimento dos objetivos, mas sim, na metodologia que será utilizada para atingir estes objetivos.

A metodologia tradicional, que só valoriza os sentidos e as habilidades relacionadas ao desenvolvimento intelectual, não atende as atuais exigências das organizações.

A nova metodologia deve estar focada na dinâmica do *aprender a aprender*, quando as pessoas têm a chance de vivenciar situações problema, solucionando-as com os recursos disponíveis e verificando os resultados gerados após determinadas decisões. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para lidar com as situações e solucionar problemas através da experiência de outras pessoas, aliada à sua própria experiência.

A aprendizagem vivencial, utilizada para educar adultos, ocorre quando uma pessoa se envolve com uma atividade, analisa a atividade, extrai o aprendizado dessa análise e aplica seus resultados. Neste método, é necessário utilizar técnicas de sensibilização, dinâmicas de grupos, simulações e estudos de caso. Enfim, atividades que trabalhem os conceitos racionais, mas que trabalhem, também, as experiências e o afeto das pessoas.

O desenvolvimento gerencial eficaz, inclui competência técnica e competência interpessoal e é orientado para o desenvolvimento da organização, que está preocupada com o potencial de seu sistema humano em termos de desempenho, produtividade e lucratividade.

É de grande importância que o planejamento e o desenvolvimento do programa de desenvolvimento seja efetuado pensando nas necessidades do grupo, criando um clima de abertura e de confiança, que possibilite provocar o desejo de mudança e o comprometimento com os resultados.

A aprendizagem do grupo pode ser facilitada ou dificultada, conforme a relação existente entre o líder e sua equipe. Se a relação é agradável, tendendo à aproximação, à simpatia e à receptividade, são criadas condições emocionais que facilitam a aprendizagem. Se a relação é desagradável, o grupo tende ao afastamento, à aversão, à rejeição e à resistência, são criadas barreiras emocionais que dificultam a aprendizagem. Assim, um fator relevante a ser avaliado, que trará eficácia para o programa de desenvolvimento, é a escolha do facilitador adequado.

Um aspecto impactante , que deve ser considerado, em programas de Desenvolvimento Interpessoal refere-se a falta de continuidade dos processos, normalmente, não existe acompanhamento dos programas implantados. O que existe é a falsa idéia de que a simples existência de um programa de desenvolvimento já é suficiente para a transformação do Relacionamento Interpessoal.

A filosofia do Desenvolvimento Interpessoal deve estar internalizada nas organizações, de tal forma, que estas se transformem em verdadeiras organizações de aprendizagem, onde as atitudes, crenças e valores, identificados e trabalhados no aprendizado, sejam assimilados e mantidos no ambiente de trabalho.

7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Medeiros (1999, p. 99) em seu livro, descreve a Relação Interpessoal conforme segue: “Há pessoas que se comunicam ouvindo, outras falando, também há aquelas que precisam se tocar para transmitir algo. Nos relacionamentos interpessoais o homem dispõe de várias energias para harmonizar-se e crescer no contato com o outros. Entre essas energias destacamos: a inteligência, a sensibilidade, a vontade, o afeto e a consciência. É preciso respeitar e aceitar cada pessoa por inteiro, em suas peculiares diferenças, e esse é procedimento básico para o amadurecimento da comunicação.”

As Relações Interpessoais nas empresas desenvolvem-se a partir do processo de interação, que pode ser compreendido através do ciclo *atividades-interações-sentimentos*. Este ciclo é encontrado em situações de trabalho, que envolvem duas ou mais pessoas, onde existem atividades a serem executadas, bem como, interações e sentimentos, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. Conforme as atividades e interações são desenvolvidas, os sentimentos iniciais podem mudar e influenciar as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia provocarão aumento da interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades, aumentando a produtividade. Enquanto, sentimentos negativos de antipatia e rejeição irão reduzir a interação e a comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, gerando a queda de produtividade.

As pessoas necessitam viver em grupos de família, de trabalho, de diversão, de igreja e outros. Esta é uma das necessidades básicas de qualquer ser humano. Minarelli (1995) em seu livro *Empregabilidade* chama os relacionamentos de capital social, uma vez que são construídos na vida em sociedade:

Chamo-os de capital porque têm um valor e podem solucionar problemas. Quem conhece pessoas adquire informações e quem tem informações tem acesso. Acesso e informações são a garantia de um diálogo mais produtivo e de um provável negócio. Logo, uma pessoa cuidadosa que registra seus relacionamentos, cultiva-os, mostra-se atenciosa e prestativa, poderá valer-se deles sempre que for necessário, pois os relacionamentos são o grande patrimônio de um profissional.

No entanto, manter relacionamentos de qualquer natureza requer a aceitação das diferenças pessoais de cada um, tolerar as diferenças dos outros e muitas vezes anular as próprias vontades e opiniões em benefício do grupo.

8. REVISÃO DA LITERATURA

Há investigações em ciências sociais que se valem exclusivamente do método observacional. Outros utilizam-no em conjunto com outros métodos. E pode-se afirmar com muita segurança que qualquer investigação em ciências sociais deve valer-se, em mais de um momento, de procedimentos observacionais. (Montalvão, 1983, p. 69)

A História demonstra que o convívio social foi e continua a ser decisivo para o desenvolvimento da humanidade. As descobertas feitas por um grupo, quando comunicadas às outras pessoas, tornam-se estímulo e ponto de partida para aperfeiçoamento e novas descobertas. Transmitidas de geração a geração, esses conhecimentos compartilhados não se perdem com a morte de seus descobridores. No convívio social, o compartilhamento entre indivíduos se dá pelos contatos sociais. (Montalvão, 1983, p. 178)

A ausência de contatos sociais caracteriza o isolamento social. Existem mecanismos que reforçam o isolamento social. Entre eles estão as atitudes de ordem social e as atitudes de ordem individual. (Davel, 1995, p. 52)

As atitudes de ordem social envolvem os vários tipos de preconceitos – de cor, de religião, de sexo, etc.

O ser humano passa atualmente por muitas dificuldades nas convivências com outras pessoas no dia-a-dia, principalmente no ambiente de trabalho.

Se dizemos abertamente a uma pessoa que é muito lenta em seu trabalho, naturalmente que essa pessoa não receberá a idéia com muito agrado, deixar a pessoa desconsertada e talvez não consiga entrar no ritmo. Uma pessoa não se conhece a si mesma até que se comprara com outras. (Davel, 1995, p. 89)

A pessoa só adquirirá o conhecimento e a confiança em si mesmo atirando-se à luta, fazendo aquilo que teme.

Quando um indivíduo tem um objetivo perfeitamente definido, e se dispõe à luta, o êxito desejado vem ao seu encontro. Vida é ação, movimento, força, realização, luta

9. METODOLOGIA

Para desenvolver o projeto proposto usaremos o método da fenomenologia, que segundo Trivínõs (1984, p. 45),

Representa uma tendência dentro do idealismo filosófico e, dentro deste, ao denominado idealismo subjetivo. Sua idéia fundamental, básica, e a noção de intencionalidade, pois esta intencionalidade e a consciência que esta sempre dirigida a um objeto. A fenomenologia é o estudo das essências, e todos os problemas, segundo ela, tornam a definir essências: essência da percepção, a essência da consciência. Sendo uma filosofia que substitui as essências na existência e não pensa que se possa compreender o homem e o mundo de outra forma senão a partir de sua 'facticidade.'

Segundo Trivínõs (1987, p.44) "O método fenomenológico parte da idéias da necessidade de ter um conhecimento indubitável ou possível."

Para implementação do projeto, juntamente com a metodologia usaremos a observação livre como apoio.

Segundo Trivínõs (1987, p.153),

observar, naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto (objeto), pessoas, animais, etc) algo especificamente, prestando, por exemplo atenção em suas características (cor, tamanho, etc..). Observar um fenômeno social significa, em primeiro lugar que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, sejam estudados em seus atos, atividades, significados, relações, etc.. Individualizam-se ou agrupam-se os fenômenos dentro de uma realidade que é indivisível, essencialmente para descobrir seus aspectos, aparências e mais profundos, até captar se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismos, de relações, etc...

Segundo Gil (1995, p.35), "O método observacional é um dos mais utilizados nas ciências sociais e apresenta alguns aspectos curiosos. Por outro lado, poder ser considerado como o mais primitivo, e conseqüentemente o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser tido como um dos mais modernos, visto que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais". Tanto é que em Psicologia os procedimentos de observação são freqüentemente estudados como próximos aos procedimentos experimentais.

Com o método da observação livre teremos condições de efetuar investigações que venham estabelecer uma relação de respeito mutuo, a compreensão e apoio, valorizando a relação interpessoal, sem pretender interferir com a tomada de decisão, apenas ajudando com

orientações, estabelecendo uma situação de suporte afetivo, ajudando o outro a pensar e refletir sobre o seu comportamento e sentimento, num processo de descoberta.

A metodologia utilizada, baseia-se numa combinação pouco rígida da observação livre e pesquisa exploratória.

No objetivo geral, desenvolver a competência interpessoal dos clientes internos e aumentar a sua eficácia no relacionamento com os outros, proporcionando um nível satisfatório de convivência profissional, para mais facilmente alcançar o êxito deste objetivo, precisamos conhecer melhor as pessoas, saber com quem falamos, conhecer o caráter, o temperamento, precisamos aprender a respeitar a pessoa humana que existe nos colegas de trabalho.

A maioria dos programas de promoção de competências interpessoais valoriza o conhecimento de si próprio e as competências de comunicação como base para o desenvolvimento de um clima relacional de abertura e cordialidade, respeito e preocupação pelas necessidades dos outros. Assim, na primeira etapa será abordado o conhecimento interpessoal, a expressão individual, a auto-estima e a comunicação no grupo com vista à melhoria do seu clima emocional. Pretende promover-se a aceitação das diferenças e a descoberta de aspectos comuns, trabalhando em prol da criação de uma rede de amigos, e reforçando os mecanismos de coesão do grupo. Como ação inicial, faremos uma reunião com todos os colegas e desenvolveremos uma tarefa denominada VAMOS CONHECER-NOS! Cada um fala de si, quem é, o que gosta de fazer, qual a primeira impressão do seu colega. Assim, começaremos a estabelecer um clima de confiança mútua já identificando os benefícios que o desenvolvimento de algumas competências para ultrapassar os problemas que vão surgindo no dia-a-dia, e a importância da participação e do envolvimento de todos nas atividades propostas.

Com o conhecimento do projeto pelo grupo e essa primeira reunião poderemos sentir se houve aceitação e se teremos condições de desenvolver os objetivos específicos, conforme abaixo:

- Diagnosticar possíveis causas que obstaculizam o relacionamento interno
- Analisar o melhor processo para um bom relacionamento interno
- Despertar nos clientes internos: boas maneiras de convivência
- Buscar o crescimento e o desenvolvimento pessoal, com ênfase no relacionamento intra e interpessoal
- Mostrar a cada um o seu valor individual – todas as pessoas são importantes

- Promover auto-conhecimento para que as pessoas possam se reconhecer melhor, aliviar tensões de trabalho e tornarem-se mais produtivas e motivadas.

Temos várias atividades para promover e alcançar os objetivos acima, como:

- Pensando num segredo...
- Ouvir ou não ouvir....
- Reconhecendo e refletindo os sentimentos...
- Sou capaz de dizer o que penso ou sinto
- Estabelecer um código de ética interno ...

O presente projeto será desenvolvido na Caixa Econômica Federal, Ag. Rialma, onde o público alvo serão desde a faxineira até o gerente geral, dando maior ênfase aos escriturários e estagiários que estão mais ligados no que tange de relacionamento interpessoal.

Para que a pessoa possa realizar tudo isso, entretanto, necessita de uma grande dose de coragem. De fato, necessitamos de coragem a todos os instantes: coragem para admitir que estamos errados e aceitar críticas construtivas; coragem para abandonar as comodidades e encarar vida nova; coragem para ser bom para com os demais; coragem para extirpar o egoísmo; coragem para jogar fora a capa de insinceridade que nos encobre; coragem para resolver adotar novos métodos de vida e desfazer-se de velhos e nocivos hábitos. É então quando afirmamos: quando um homem perde dinheiro, perdeu muito; quando perde um amigo, perdeu mais. Mas, quando perde a coragem, perdeu tudo!

10. RESULTADOS

Na primeira reunião realizada, com a dinâmica de VAMOS CONHECER-NOS, cada um falou de si, nome, idade, o que gosta e não gosta de fazer, qual a sua melhor qualidade, qual a primeira impressão do seu colega (se quisesse falar), quando chegou na Agência, etc....

Foi de grande valia, pois foi possível estabelecer um clima de confiança mútua, entre a equipe, despertando coleguismo, amizade, comprometimento, aceitação e transparência nas atitudes de cada membro da equipe.

Com a aplicação da atividade “Pensando num segredo” com o objetivo de fortalecer os laços de união entre os elementos do grupo, enumeramos várias qualidades que já possuímos e outras que deveremos desenvolver, conforme segue:

- QUALIDADES DA PESSOA A QUAL CONTARIA SEUS SEGREDOS
- ❖ Ouvir atentamente
- ❖ Ter a postura de não julgar
- ❖ Aconselhar com fundamentação
- ❖ Indignar-se com o que não é coerente
- ❖ Ser sincero, demonstre sinceridade
- ❖ Que passa confiança e usa de franqueza
- ❖ Tenha ternura
- ❖ Tenha amizade e seja companheiro
- ❖ Mostra a realidade
- ❖ Seja discretíssima, que guarda os segredos dos outros, assim, guardará o meu
- ❖ Seja honesto
- ❖ Respeite as diferenças

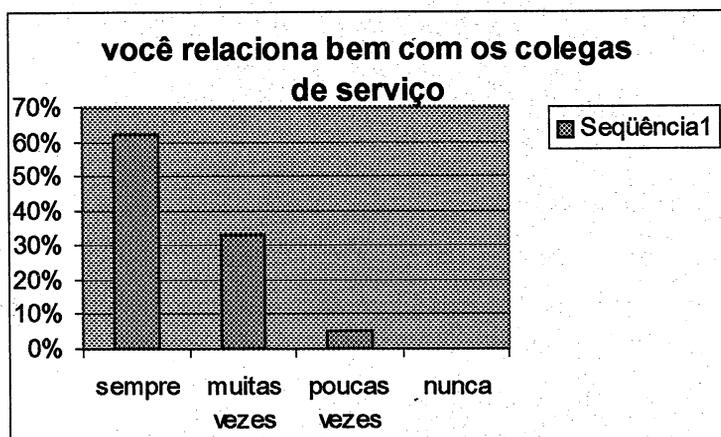
Nas palavras de Moscovici (1977,p. 13) “o Relacionamento Interpessoal é desejável e necessário para a mudança de atitudes e suas consequências no comportamento da pessoa, em termos de atuação e eficiência. O envolvimento emocional, a conjugação de informações e experiências e sua incorporação por via intelectual e emocional, pensando e sentindo, analisando, racionando e expressando sentimentos, num misto de lógica e ingenuidade permitem conscientização que modificam percepções, conhecimentos e sentimentos, mudando igualmente a predisposição para agir.”

Então nos propusemos a desenvolver aquelas qualidades que achamos não possuir, para diminuir os conflitos, transformando o clima emocional do grupo, aumentando assim a harmonia já existente.

10.1 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

1) Você se relaciona bem com seus colegas de serviço?

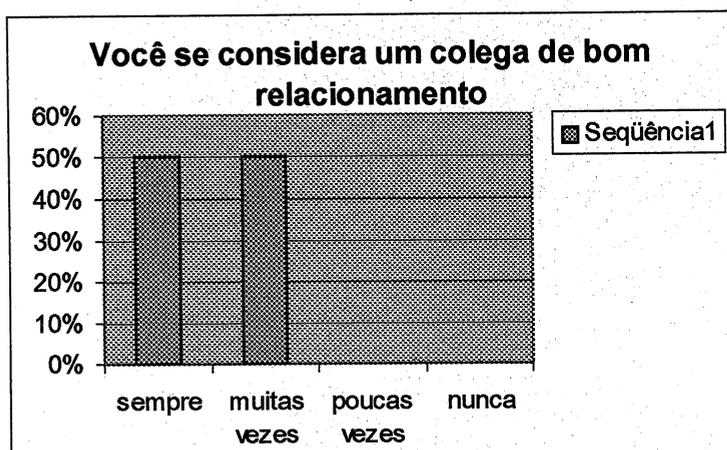
sempre	62%
muitas vezes	33%
poucas vezes	5%
nunca	0
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

2) Você se considera um colega de bom relacionamento?

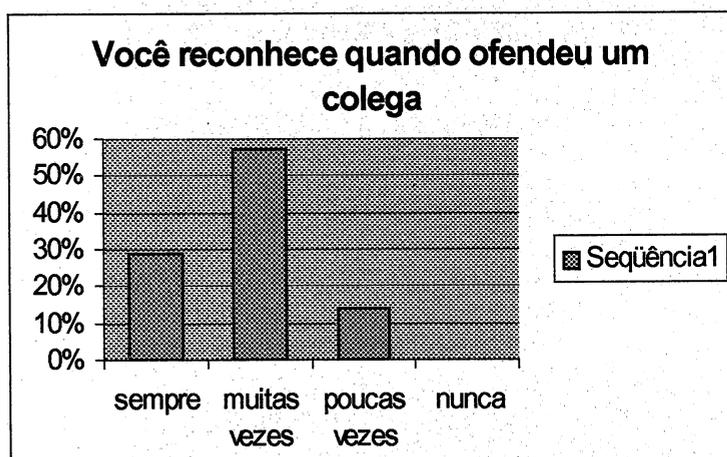
sempre	50%
muitas vezes	50%
poucas vezes	0
nunca	0
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

3) Você reconhece quando ofendeu um colega ?

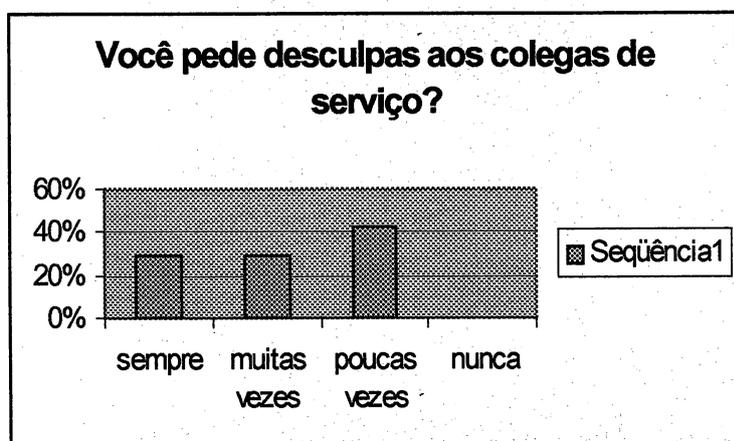
sempre	29%
muitas vezes	57%
poucas vezes	14%
nunca	0
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

4) Você pede desculpas aos colegas de serviço?

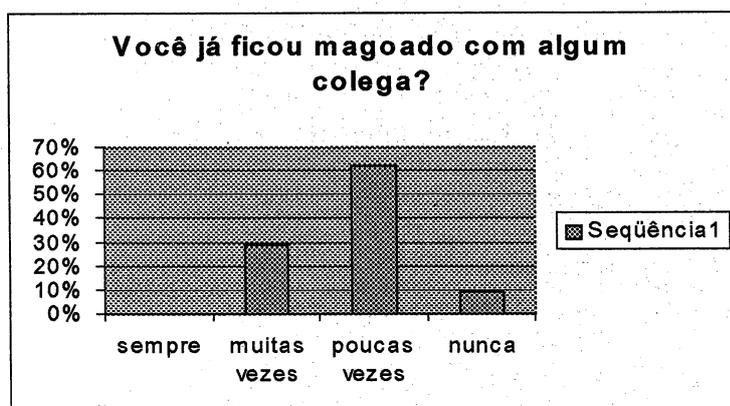
sempre	29%
muitas vezes	29%
poucas vezes	42%
nunca	0
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, /2005

5) Você já ficou magoado com algum colega?

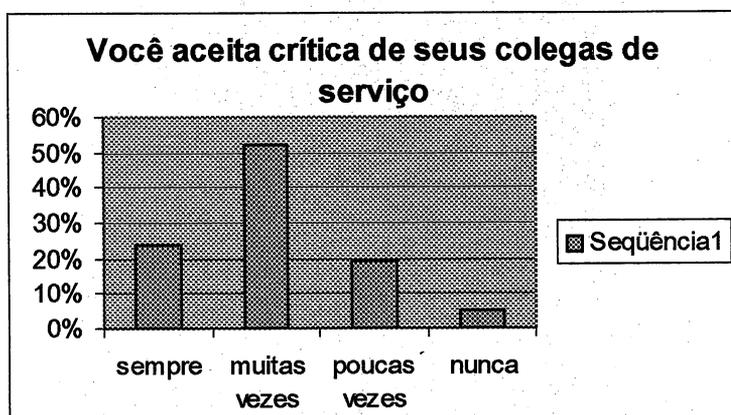
sempre	0
muitas vezes	29%
poucas vezes	62%
nunca	9%
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

6) Você aceita crítica de seus colegas de serviço?

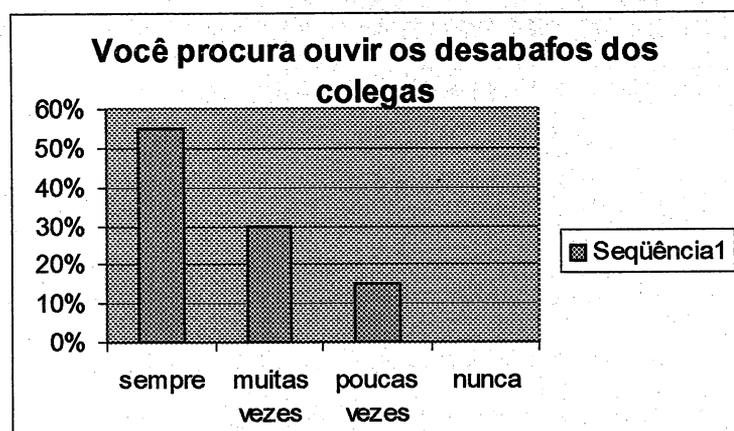
sempre	24%
muitas vezes	52%
poucas vezes	19%
nunca	5%
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

7) Você procura ouvir os desabafos dos colegas?

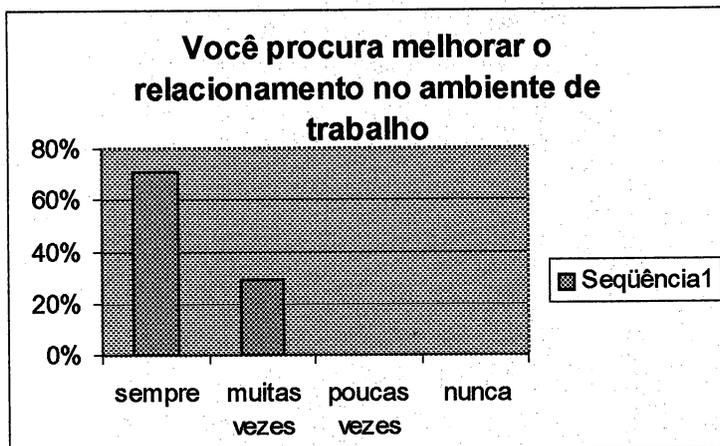
sempre	55%
muitas vezes	30%
poucas vezes	15%
nunca	0
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

8) Você procura melhorar o relacionamento no ambiente de trabalho?

sempre	71%
muitas vezes	29
poucas vezes	0
nunca	0
total	100%



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

COMENTÁRIOS DOS COLEGAS

“O ambiente de trabalho é o lugar onde passo a maior parte do meu dia (da minha vida), portanto procuro melhorá-lo sempre”

Neri de Melo Faria
Gerente da CAIXA Ag. Rialma

“Ninguém é perfeito, porém acredito que se eu for compreensiva e prestativa com meus colegas, terei mais chances de Ter um ambiente melhor para trabalhar e de receber o mesmo carinho.”

Anne Karoline Fagundes Dias
Estagiária da CAIXA Ag. Rialma

11. CONCLUSÕES

O *Relacionamento Interpessoal* nas organizações é o diferencial que irá definir a sobrevivência para o próximo milênio. As organizações que não souberem valorizar seus recursos humanos e não acompanharem o rápido progresso da humanidade tendem a desaparecer.

Desta forma, quem estiver preocupado com o futuro, deverá investir alto em programas de Desenvolvimento Interpessoal e estar consciente de que o capital humano é a maior riqueza da organização.

A postura dos líderes temperamentais, com deficiências graves de inteligência emocional, deve ser reavaliada, pois eles são a causa principal da evasão dos talentos da organização. Atualmente, o que mantém as pessoas no emprego é a sua chefia imediata. Se o chefe não tratar o empregado com respeito, não estimular o seu trabalho, não tiver um alto nível de competência profissional e qualidades humanas básicas, o empregado irá embora na primeira oportunidade que surgir à sua frente.

O segredo dos grandes líderes é a confiança, que não é algo fácil de construir, principalmente entre pessoas com diferentes níveis de autoridade. Portanto, alguns fatores que afetam o desenvolvimento da confiança devem ser considerados:

Comunicação = Significa manter os subordinados informados, oferecendo *feedback* adequado, sendo franco quanto aos próprios problemas. O mais importante é resistir à tentação de reter informações para usar como ferramenta ou recompensa.

Exemplo: Selar acordo com cada subordinado separadamente e manter todos no escuro quanto aos acordos com os outros.

Apoio = Significa mostrar preocupação com os subordinados como pessoas; ajudá-las, treiná-las, encorajar suas idéias e defender suas posições. Significa interessar-se pela vida e pela carreira das pessoas.

Exemplo: Não abandonar um funcionário que está com problemas.

Respeito = Significa mostrar respeito pelo julgamento e pela inteligência das pessoas. Respeitar é delegar, ouvir e agir conforme as opiniões dos subordinados.

Justiça = Significa ser objetivo e imparcial nos elogios.

Exemplo: A falta de justiça esgota a confiança. Os atos de apoio e imparcialidade incentivam o desenvolvimento da confiança.

Previsibilidade = Significa ter um comportamento coerente e confiável, que cumpre promessas. Uma promessa não cumprida pode causar prejuízos consideráveis. A firmeza de caráter, também, é um fator de previsibilidade.

Competência = Significa demonstrar habilidade técnica e profissional. A confiança nasce de um comportamento honesto, baseado na admiração e no respeito pelo líder que se destaca pelo conhecimento.

A comunicação humana, as relações interpessoais, a criatividade, a qualidade de vida, o trabalho em equipe e o estresse dos executivos dependem diretamente das relações afetivas e emocionais.

Para estabelecer relações interpessoais mais saudáveis, é necessário trabalhar dentro das organizações a integração com as competências técnicas, a eliminação das emoções negativas e a valorização das emoções positivas.

Conclui-se então que o sucesso de uma organização também está relacionado com as emoções, com o quanto os empregados gostam da empresa e de quem trabalha na mesma. Neste ponto é necessário trabalhar com o valor emocional, com os comportamentos que geram padrões de pensamentos e sentimentos positivos, fazendo com que o colaborador se sinta bem e deseje permanecer sempre na empresa.

Para as organizações o gerenciamento das emoções adquiriu uma dimensão nova, tornando-se representante das mudanças por demais dinâmicas, sugerindo bruscas transformações nos modelos tradicionais, isto é, novos caminhos estão sendo sinalizados às organizações, para que elas adquiram nova consciência e respeito pela necessidade e importância de se lidar com as pessoas.

“Uma dica para melhorar o Relacionamento Interpessoal é o reconhecimento do trabalho executado. Certificados, memorandos de agradecimentos e os simples e velhos elogios têm sempre o seu lugar. O importante é fazer com sinceridade.”(Moscovici, 1995)

12. SUGESTÕES

Para lidar com os conflitos, e resolvê-los da melhor forma possível, é necessário compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, pois o diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente.

Existem algumas maneiras de abordar o conflito, dentre elas:

- Evitar o conflito;
- Reprimir o conflito;
- Transformar as diferenças em resolução de problemas.

O conflito poderá ser evitado se os grupos forem compostos por pessoas com maior afinidade de pontos de vista. Algumas organizações utilizam esta abordagem para resolver os conflitos, evitando as tensões consideradas prejudiciais ao trabalho, à produtividade e ao relacionamento pessoal.

No trabalho em equipe, entre ser inteligente e autêntico, escolha sempre os dois. E ainda não faça críticas de assuntos que você não conhece.

Procure desenvolver as habilidades abaixo relacionadas, para que tenha um bom relacionamento interpessoal:

IGUALDADE – no trabalho em grupo todos somos iguais. Qualquer idéia de autoridade e de submissão transforma o trabalho em equipe numa sala.

OBJETIVIDADE – virtude fundamental: chegar a uma conclusão: falar, falar não é trabalho em grupo. A conclusão é a própria opinião do grupo.

CONTINUIDADE – regra básica: não sair do assunto. As experiências individuais tendem desviar o assunto.

RESPEITO – respeito à opinião dos companheiros, mesmo não concordando.

CONTROLE – não leve para reuniões preconceitos, simpatias e antipatias. A união do grupo deve ser salva apesar de seus problemas particulares.

COLABORAÇÃO – seja uma pessoa autêntica. Não finja atitudes e opiniões. Não fique calada. Não deixe para criticar depois. A hora é esta, se quer colaborar.

BOM SENSO – é proibido fazer discursos. Todos devem falar. Respeite o direito que os outros tem também de se manifestar. Considere o tempo.

CONSCIENTIZAÇÃO – a discussão é a primeira etapa de um longo processo educacional, em que cada membro do grupo participa das deliberações e se responsabiliza pelos resultados da ação grupal.

Somente participaremos intensamente de um projeto, de um movimento, a partir do momento que realmente o conhecemos e entendemos o seu real significado.

A filosofia mencionada no relacionamento interpessoal é de uma riqueza muito grande, e tem que ser não apenas divulgada, mas acima de tudo estudada e refletida, pois só assim podemos desenvolver a competência interpessoal dos clientes internos de uma instituição financeira, como a CAIXA, aumentando a sua eficácia no relacionamento com os outros, proporcionando um nível satisfatório de convivência profissional.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALMEIDA, Ana Maria et al. **Programa estudantil de apoio sócio-emocional**. São Paulo, McGraw-Hill, 2002.

ALMEIDA, Fernando Neves. **Comportamento de sucesso: psicologia aplicada à gestão**. Lisboa: McGraw- Hill, 1991

ALVES, Leila Maria Brant. **Relacionando com clientes**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: www.caixa.gov.br. Acesso em: 17 ago. 2005.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Qualidade e energização do patrimônio humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHALITA, Gabriel; CHALITA, Isaac . **Educação: a solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2001.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira de (org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

ESTEVES, Sandra Regina. **Relacionamento interpessoal nas organizações: fator de sobrevivência**. Universidade Corporativa Caixa, Brasília, 2004. Disponível em: www.caixa.gov.br. Acesso em: 17 ago. 2005.

FERRAZ, João de Sousa. **Psicologia humana**. São Paulo: Saraiva, 1969.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1991

KRECH, Davi; CRUTCHFIELD, Richard. **Elementos da psicologia**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1968

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEDEIROS, José Rafael de. – **O amor renovando o trabalho.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras.** São Paulo: Gente, 1995.

MONTALVÃO, Alberto. **Psicologia.** São Paulo: Novo Brasil, 1983. v.3 (Biblioteca de Ciências Exatas e Humanas)

MOSCOVICI, Fela, **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 4. ed. Rio de Janeiro: José Olimpo, 1995.

RIBEIRO, Bernadete. **Considerações sobre o papel do líder na construção do relacionamento interpessoal.** Universidade Corporativa Caixa, Brasília, 2004. Disponível em: www.caixa.gov.br. Acesso em: 17 ago. 2005.

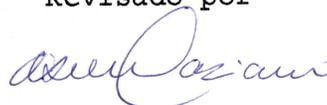
ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade do relacionamento na equipe.** Universidade Corporativa Caixa, Brasília, 2004. Disponível em: www.caixa.gov.br. Acesso em: 17 ago. 2005.

TELES, Antonio Xavier. **Psicología moderna.** 25. ed. São Paulo: Ática, 1984.

TRIVINÓS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

Revisado por



DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **MARIZA MARQUES DE ALMEIDA NASCIMENTO** do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 12 de fevereiro de 2006



Célia Romano do Amaral Mariano
Bibliotecária – FACER
CRB/1- 1528

ANEXOS

RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade Concessionária: CAIXA ECONOMICA FEDERAL – AG RIALMA.

Nome Fantasia: CAIXA – AG RIALMA

Endereço: Av. Bernardo Sayão, nº 460 – Centro - Rialma - Goiás

Telefone: (62) 307-2627 - 3072517 Fax: (62) 307-2517

Site : www.caixa.gov.br

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado: Empresa pública Federal

Nome e Cargo da Chefia Direta: Frutuoso Alves da Rocha – Gerente Geral

Ramo de Atividade:

- É uma instituição financeira pública, de direito privado, criada para estimular a captação de recursos e executar a política social do Governo.

Área de Atuação:

- Empresa de prestação de serviços no mercado financeiro
- A diversificação de suas atividades e o volume de suas operações torna a CAIXA única em seu campo de atuação.

HISTÓRICO

A primeira Caixa Econômica foi criada em 22 de agosto de 1860, através da Lei nº 1083, assinada pelo Imperador D. Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro.

O Governo Imperial, oficializando as Caixas Econômicas, caracterizou-as como “estabelecimentos de beneficência”, dirigidos e administrados gratuitamente por diretores nomeados pelo Governo.

Como se pode ver, a própria lei que criou a Caixa menciona o seu caráter social ao considera-la estabelecimento de beneficência. Além disso, juntamente com a Caixa que se destinava a receber em depósito, sob garantia governamental, as economias populares, foi criado o chamado “Monte de Socorro”, cuja finalidade era “emprestar por módico juro, sob penhor, as somas necessárias para socorrer as urgentes necessidades das classes menos favorecidas da fortuna”.

A partir de 1864, o Governo Imperial autorizou o funcionamento das Caixas Econômicas nas províncias.

Ainda no Império, as Caixas captavam poupanças das mais diversas classes sociais, inclusive dos escravos, que juntavam suas economias para posteriormente comprarem sua liberdade.

Após a proclamação da República, as Caixas Econômicas ganharam autonomia e ampliaram suas áreas de atividade. Passaram a operar empréstimos sob penhor de jóias, caução de Títulos da Dívida Pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional e a aplicar os recursos de poupança em empréstimos assistenciais ou de interesse nacional.

Os governos republicanos, reconhecendo o caráter social das Caixas, passaram a utiliza-las para a implantação de vários programas, tornando sua atuação cada vez mais abrangente.

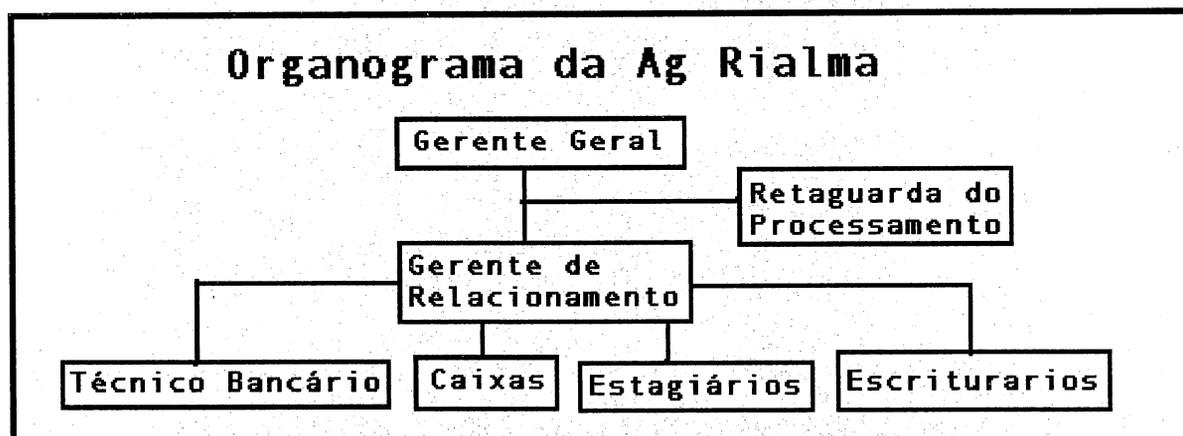
As Caixas Econômicas Federais, até 1970, eram administradas regionalmente, sob a supervisão de um Conselho Superior sediado na cidade do Rio de Janeiro.

Finalmente, em 1º de agosto de 1970, as Caixas Econômicas que atuavam nos 22 estados, foram unificadas em uma única Instituição Financeira.(Decreto-Lei 759, de 12/08/1969).

A unificação foi concretizada a fim de proporcionar o fortalecimento interno da Empresa, a modernização de sua imagem e a expansão de suas operações tradicionais.

HISTORICO DA AGÊNCIA RIALMA

A Ag Rialma foi inaugurada em 13/11/1978, está localizada na Av Bernardo Sayão, nº 460 – Centro – Rialma – Go., é vinculada ao Escritório de Negócios de Anápolis –Go.



Número de empregados: A Agência conta hoje com 26 pessoas, entre empregados, estagiários, prestadores de serviços e terceirizados.

Principais metas da Empresa:

As novas realidades que estão emergindo das mudanças observadas no sistema produtivo mundial e nacional vêm redefinindo traços culturais sedimentados, padrões de comportamento gerencial, estruturas organizacionais e metodologias de abordagens de questões estratégicas e operacionais.

O que algumas empresas têm nos demonstrado é que para compatibilizar o econômico com o social é preciso sair do ciclo infernal da economia especulativa para um sistema caracterizado pela estabilidade e solidariedade.

O Brasil, embora inicialmente dificultado por resistências à mudanças, não fugiu deste processo de modernização que a nível de postura empresarial recai num modelo estratégico caracterizado pela competitividade e pela descartelização.

E com a CAIXA não é diferente, pois ela obedece normas e leis do país.

É preparado para a empresa um pacote de metas, que são distribuídos entre todos os pontos de venda.

Produtos desenvolvidos pela empresa

A CAIXA é responsável:

- Pela administração do Programa de Integração Social – PIS
- Administração do Seguro Desemprego
- Detém o monopólio das Loterias
- Detém o monopólio do Penhor
- Administra o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS
- Administra o Seguro Habitacional do Sistema Financeiro de Habitação – que garante as operações do SFH, o Fundo de Assistência Habitacional e o FCVS
- Administra o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS
- Administra o Fundo de Desenvolvimento Social – FDS
- Administra o Financiamento Estudantil - FIES
- Administra o Fundo de Custeio de Programas de Habitação Popular – FEHAP
- Participa do Programa de Difusão de Tecnologia para Construção de Habitação de Baixo Custo – PROTECH

Ainda, com a finalidade de atender de maneira específica, a cada tipo de cliente depositante, a CAIXA oferece ao público várias modalidades:

- Depósitos Destinados a Pessoa Física
- Depósitos Destinados a Pessoa Jurídica
- Depósitos Populares
- Depósitos Cadernetas de Poupança
- Depósitos Judiciais
- Limite de Crédito Rotativo – Cheque Especial
- Empréstimos Comerciais
- Empréstimos Pessoais
- Empréstimos sob Penhor
- Empréstimos sob Consignação
- Empréstimos para Aposentados
- Financiamentos Habitacionais
- Financiamento de Veículos e Utilidades
- Cartão de Crédito – Bandeiras Visa e MasterCard
- Seguros das mais variadas modalidades

Principais recursos que resultam o produto final: RH e Materiais

Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa:

a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa:

Empregado com pós-graduação – 01

Empregado com Curso superior completo – 03

Empregados cursando curso superior – 03

Empregados, estagiários e prestadores de serviços com 2º grau completo – 19

b) Divisão técnica de trabalho:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

c) Qualificação dos funcionários: qualificados com de cursos oferecidos pela CAIXA através da Universidade Corporativa e treinamentos específicos das áreas de atuação.

d) Condições de jornada de trabalho: Os empregados comissionados têm jornada de 8 horas diárias; e, os outros empregados tem jornada de 06 horas. Os estagiários trabalham um período de 04 horas e a jornada dos terceirizados é de 08 horas.

e) Rotatividade da mão de obra: A rotatividade dos empregados é muito relativa, os gerentes por exemplo ficam em cada agencia num período máximo de 03 anos, os escriturários e técnicos bancários permanecem tempo indeterminado, os estagiários, seus contratos são pelo período máximo de 02 anos. Os terceirizados são vinculados às empresas contratadas pela CAIXA, ficam por tempo indefinido.

ATIVIDADES A SEREM PROMOVIDAS

VAMOS CONHECER-NOS

Objetivo:

Estabelecer um clima de confiança mútua entre a equipe

Será feita uma reunião com a equipe, na qual vamos ouvir cada um se manifestar, falando de si, como por exemplo:

- Qual é o seu nome?
- Idade?
- O que gosta de fazer ?
- O que não gosta de fazer?
- Uma qualidade sua ?
- Um defeito (se quiser)
- Qual a primeira impressão do seu colega (da direita ou esquerda)?
- Quando chegou na Agência?

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir, por isso é importante essa interação e conhecimento.

PENSANDO NUM SEGREDO

Objetivo:

Pretende-se fortalecer os laços de união entre os elementos do grupo.

Material utilizado – papel e caneta

“Pensem num segredo. Em alguma coisa que nunca contaram a ninguém ou que só contaram a uma pessoa. Pode ser um segredo imaginado ou algo que aconteceu realmente. De qualquer forma não têm que responder a perguntas sobre esse segredo ou escreve-lo no papel. Agora, têm 30 segundos para pensar num segredo”.

“Parem. Olhem para o grupo e decidem que pessoas vos parecem um bom confidente para lhe contarem esse segredo. Agora, escrevam no papel uma palavra, um grupo de palavras ou uma frase que expresse e caracterize aquilo que essa pessoa deve possuir para que se possa partilhar com ela o segredo”.

Recolher todos os papéis – não precisa identificar ou autores. Discutir o significado de todas as características que foram levantadas.

Perguntas para a discussão

O que é o que diferencia uma característica das outras ?

Podemos definir cada uma delas ?

Conheciam todas as características?

Que implicações podem ter estas características para se ser um bom amigo?

Quais destas características identificam uma pessoa como adequada para partilhar um segredo?

Pode-se aproveitar esta sessão para estabelecer as regras de comunicação entre iguais: esperar a vez para falar, saber ouvir os outros, respeitar as idéias dos outros, etc.

OUVIR OU NÃO OUVIR

Três voluntários devem sair da sala, e preparar um discurso de cerca de um minuto sobre “Como será um dia perfeito para mim”.

Enquanto eles estão fora da sala, combinam-se com o grupo três situações:

1ª situação – quando o primeiro voluntário vier contar a história, o grupo deve “não ouvir”. Devem olhar pela janela, ler um livro, mexer no computador, não olhar para a pessoa em hipótese alguma.

2ª situação – quando vier o segundo o grupo mais uma vez não vai ouvir. Só que agora, vão falar em voz baixa, uns com os outros.

3ª situação – quando o terceiro voluntário entrar, os outros deverão ouvir com a máxima atenção possível. Todos devem manter os olhos sobre a pessoa que está a falar e se possível fazer perguntas sobre o que ele está a dizer.

Perguntas para discutir

O que aconteceu? (identificar as situações)

Como é que se sentiram os voluntários que estavam a falar?

Alguém já viveu ou observou algumas das situações retratadas, no dia-a-dia?

Alguém já tentou dizer algo a outra pessoa, e sentiu que não estava a ser ouvido?

Como é que se sentiu?

Trazer a situação para a empresa no seu dia-a-dia

Será que isso não acontece também aqui????

RECONHECENDO E REFLETINDO SENTIMENTOS

Será distribuído individualmente e em segredo papeis com os mais diversos sentimentos.

Cada participante escolhe um sentimento para representar – a equipe tentará identificar o sentimento representado. Amor, ódio, raiva, paixão, indiferença, alegria, motivação, tristeza, humildade, caridade, solidariedade, carinho, felicidade, doação, preocupação, medo, pensativo, aborrecido, confuso, calmo, frustrado, ansioso, satisfeito, assustado, orgulhoso entre outros...

No final, refletir com a equipe sobre as dificuldades sentidas no reconhecimento dos sentimentos.

Quando alguém nos conta um problema, será que conseguimos compreender o que nos quer dizer e aquilo que está a sentir?

Será que aquilo que lhes dizemos e a forma como respondemos os pode ajudar?

A HISTORIA DO ARCO-ÍRIS

(Autor desconhecido)

Uma vez, há muitos anos, todas as cores do mundo começaram, a discutir reclamando cada uma ser a melhor, a mais importante, a mais útil, a mais favorita.

O Verde dizia: “É evidente que sou a mais importante. A minha cor é sinal de esperança. Fui a cor escolhida para os prados, para as árvores, para as folhas. Sem mim todos os animais morreriam, é só olhar por esses campos a fora para ver como eu estou em maioria”.

O Rosa ergueu-se em toda a sua majestade: era muito alto e falou com grande pompa: “sou a cor da realeza e do poder. Os reis, os chefes e os bispos escolheram-me sempre porque sou sinal de autoridade e sabedoria. Ninguém me questiona, todos me escutam e obedecem.”

O Azul interrompeu: “só estás a pensar na terra, mas olha para a cor do céu e do mar. A água é a base da vida e são as nuvens que a tiram do mar azul. O céu oferece espaço, paz e serenidade. Sem a minha paz, não passaríamos de corpos atarefados.”

O Amarelo riu: “São todas tão sérias. Eu trago o riso, a alegria e o calor para o mundo. O Sol é amarelo, a lua é amarela, as estrelas são amarelas. Sempre que se olha para um girassol, o mundo inteiro começa a sorrir. Sem mim não haveria nada de divertido.”

Foi o Branco que a seguir fez soar a sua voz: “sou a cor das coisas simples e pura, sou o símbolo da paz e da tranquilidade, onde você encontra o branco, com certeza o criador do universo ali se encontra.”

O Vermelho já não aguentava mais e berrou: “sou eu que mando em vocês todas, sou sangue, o sangue da vida. Sou a cor do perigo e da bravura, estou sempre pronto a lutar por qualquer causa. Trago fogo no sangue. Sem mim a terra estaria tão vazia como a lua. Sou a cor da paixão e do amor, da rosa vermelha e da papoula.”

O Violeta falou muito mais calmamente que os outros todos, mas com a mesma convicção: “Pense em mim. Sou a cor do silêncio. Não dão nada por mim, mas sem mim todos são superficiais. Represento o pensamento e a reflexão, o crepúsculo e as águas profundas. Sou preciosa para o equilíbrio e o contraste, para a oração e paz interior.”

E assim continuarão a contar os seus louvores, convencidas que cada uma era melhor que as outras, e a discussão ia se tornando cada vez mais barulhenta.

De repente, um relâmpago riscou o céu com seu terrível brilho branco, o trovão ribombou e troou. A chuva começou a cair incessantemente. As cores encolheram-se todas com medo, encostando-se uma às outras a procura de um pouco de conforto.

Então a chuva falou: “Vocês, patetas, a lutar umas com as outras, cada uma atentar dominar as outras.

Dêem as mãos e venham comigo. Venham cruzar o céu, e lembrem-se que todas são queridas e podem viver juntas em paz.”

“A conscientização e análise dos papéis que os indivíduos representam, compulsivamente, em seus ambientes específicos de vida representam meios valiosos e imprescindíveis para a motivação e decisão de mudanças pessoais.” (MOSCOVICI, 1977, p. 75)

Com essa dinâmica vamos despertar em cada participante do grupo a sua verdadeira importância dentro da equipe. Todos nós temos o nosso valor.

QUESTIONÁRIO

Favor responder o questionário abaixo, não precisa se identificar.

1) Você se relaciona bem com seus colegas de serviço?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

2) Você se considera um colega/amigo de bom relacionamento?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

3) Você reconhece quando ofendeu um colega ?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

4) Você pede desculpas aos colegas de serviço?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

5) Você já ficou magoado com algum colega?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

6) Você aceita critica de seus colegas de serviço ?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

7) Você procura ouvir os desabaços dos colegas?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

8) Você procura melhorar o relacionamento no ambiente de trabalho?

O nunca Δ poucas vezes □ muitas vezes Ω sempre

Comentários

