Breve estudo das relações interpessoais com foco nos ambientes organizacionais

Denise Maria dos SANTOS [1]; Ana Carolina Resende de Melo BUSTAMANTE [2]; Maria Cristina Pereira MATOS [3]

[1]Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antonio Carlos (UNIPAC) – Barbacena-MG
[2]Mestre em Organizações, Estado e Formas de Gestão, Centro Universitário FAE.
[3] Professora dos Programas de Pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu da Universidade Santa Cecília (UNISANTA)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal relatar um breve histórico das relações interpessoais por meio do estudo dos seus quatro pilares, ou seja, motivação, liderança, comunicação e percepção. Inicialmente procurou-se resgatar os principais aspectos presentes na contemporaneidade, relacionados aos primórdios por meio das seguintes teorias da administração: Administração Científica, de Frederick W.Taylor e das Relações Humanas, de Elton Mayo. Com esse resgate, buscaram-se evidências de como os pilares que suportam as relações interpessoais apresentavam-se na época auge dessas teorias.

Palavras-chaves: Administração científica. Relações humanas. Relações Interpessoais.

Brief Study of Interpersonal Relations Focus on organizational environments

Abstract

This paper aims to report a brief history of interpersonal relationships through the study of its four pillars, namely, motivation, leadership, communication and perception. Initially we tried to rescue the main features present in contemporary times, related to the early days through the following management theories: Scientific Management, Frederick W. Taylor and Human Relations , Elton Mayo . With this rescue, were sought as evidence of the pillars that support interpersonal relationships presented in the peak season of these theories.

Keywords : Scientific management . Human relations. Interpersonal relations.

1. Introdução

Desde que surgiu sobre a terra, o homem, ao longo dos séculos, soube conquistar e manter o seu domínio sobre os outros animais e também, de algum modo, sobre o planeta.

Estudiosos deste assunto como Souza e Heringer dão ênfase ao fato do homem utilizar-se de pequenos grupos visando organizar-se, buscando a diferenciação baseando-se em conceitos e valores, mas mantendo sua capacidade de sentir, reagir, planejar e decidir mudando o curso dos acontecimentos por intermédio de sua inteligência e razão. Sabe-se que

estes atributos se encontram presentes em essencialmente todos os seres humanos, mas o que distingue uma sociedade de outra é a habilidade de utilizá-los.

Por ser social, o ser humano convive em sociedade necessitando assim de constante interação entre os indivíduos a cada momento. Portanto, as interações entre os seres humanos representam a base para qualquer tipo de relacionamento, seja pessoal ou profissional.

Para tanto o presente trabalho foi realizado procurando estudar as relações interpessoais na administração de empresas, iniciando por uma pequena evolução histórica de algumas teorias administrativas.

Inicialmente, se fez necessário um estudo que abordasse um breve histórico das teorias da administração, enfatizando a Teoria da Administração Científica de Taylor e a Teoria das Relações Humanas, buscando evidenciar a evolução do papel do funcionário e da gestão ao longo da história, bem como dissertar sobre as relações interpessoais e dentro dessa temática, enfatizar as questões da motivação, liderança, comunicação e percepção.

O estudo destas teorias foi relevante por levantar o histórico das relações interpessoais em épocas tão distintas, bem como para destacar o papel do funcionário dentro da organização.

Como objetivo geral, o presente trabalho se propôs a apresentar os quatro pilares de sustentação das relações interpessoais ao longo de duas teorias administrativas: a Teoria da Administração Científica de Taylor e a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo.

Nesse momento, quando se tem o fechamento do presente trabalho, estabelece-se a expectativa de que o mesmo não se esgote aqui e sirva de subsídios e estímulo para que outros estudiosos e interessados possam aprofundar as investigações nas temáticas que envolvem o estudo das relações interpessoais.

2. O estudo das teorias administrativas e das relações interpessoais

Bowditch e Buono (2006) contam que antes do século XX pouca atenção foi dada ao desenvolvimento de um corpo de conhecimento específico à cerca da administração e da organização. Na Grécia e Egito antigos e nos tempos bíblicos, os problemas de administração mereciam destaque, pois as sociedades pré-industriais tinham grande preconceito em relação ao conceito de administrar as organizações de maneira eficaz e eficiente. Nessa sociedade a classe dominante percebia o trabalho, o comércio e a troca, como algo de dignidade inferior para ser realizado apenas por escravos e cidadãos de instituições tradicionais que eram tidas como legítimas pelos povos dessas sociedades, pois a maioria dos indivíduos obedecia às regras ditadas pela elite baseadas em costumes tradicionais.

Ainda os autores acima afirmam que as sociedades pré-industriais tinham dois temas dominantes que as caracterizavam: uma visão limitada do papel a desempenhar do administrador dentro das organizações pelas pessoas e a visão desfavorável do lucro pelas culturas dominantes. Mesmo com as tentativas de desenvolver práticas de administração nessa época, como por exemplo, os egípcios antigos sabiam da importância do planejamento organizacional e do alcance do controle gerencial, pois Sócrates discutia sobre a universalidade dos princípios da administração, os esforços realizados eram muito esporádicos e dispersos. Depois do final da alta Idade Média, o comércio começou a nascer na região mediterrânea e ocorreu o desenvolvimento de algumas das mais importantes ferramentas administrativas utilizadas atualmente.

O cenário para o exame das práticas de gestão começa então a ser constituído a partir dessas mudanças, abrindo assim um caminho para a melhoria dessas atividades.

Nesse sentido, Ferreira *et al* (2006) atentam para o fato de que grande parte das empresas mundialmente conhecidas foram impulsionadas ou transformadas pela Revolução Industrial (1840-1895) onde o processo de industrialização ocorreu em vários países promovendo um aprimoramento dos meios de transporte e o capital abundante acumulado na Inglaterra pronto para ser investido, sendo esse capital originado do comércio colonial em expansão, do tráfico de escravos, do contrabando, da agricultura e da produção manufatureira escoando-se pelas estradas de ferro. A industrialização na Grã-Bretanha atingiu seu auge alavancando seus lucros com a explosão das comunicações e das transações internas e externas, facilitadas pela nova rede de transporte. A industrialização do setor de bens de capital estimulou a difusão de novas tecnologias e formas de organização sendo à base da revolução dos meios de produção que não se apoiavam no pioneirismo do setor têxtil. As organizações emergentes focaram suas atenções na mecanização do trabalho. Com aprimoramentos mecânicos e tecnológicos da produção os resultados foram: maiores quantidades e menores custos, aumentando a possibilidade de redução nos preços praticados e aumentando o mercado potencial da organização.

Sendo esse o cenário para o surgimento da Administração Científica, Ferreira *et al* (2006) contam que no início do século XX, o modelo de gestão inspirado no mecanicismo, teve suas bases consolidadas tendo como criadores de suas teorias Frederick Taylor nos Estados Unidos e Henri Fayol na França.

De acordo com Ferreira *et al* (2006) Taylor realizou estudos sobre as técnicas de racionalização do trabalho operário. A característica mais forte do estudo de Taylor era a busca de uma organização científica do trabalho, com ênfase em tempos e métodos, sendo

visto por isso como o precursor da Teoria da Administração Cientifica. Taylor sentia a necessidade constante da aplicação de métodos científicos à administração buscando garantir a consecução dos objetivos de máxima produção a um custo mínimo. Portanto, defendia princípios de: seleção científica do trabalhador; tempo-padrão; plano de incentivo salarial; trabalho em conjunto; gerentes planejam, operários executam; divisão do trabalho; supervisão e ênfase na eficiência.

Esses princípios eram um marco para a época de Taylor, pois foi dado um caráter científico à administração, inclusive o trabalho em conjunto, mas não era exatamente como os pensadores da Teoria das Relações Humanas propuseram mais adiante.

Oliveira (2006) relata como principal orientação dos estudos de Taylor o fato da obtenção de mão-de-obra econômica, retribuída, entretanto, com salários mais elevados. Taylor tinha verdadeira aversão a sindicatos, uma vez que para ele a maioria criava normas visando à diminuição da produção dos operários, pois para esses órgãos, os proletários trabalhavam demais. Em contrapartida Taylor tinha profunda admiração por aqueles empregados que trabalhavam em excesso e recebiam pouco. Para Taylor a única solução para esse problema era a substituição de métodos empíricos por métodos científicos. Com os trabalhos de Taylor a produção econômica passa a ter uma nova base. A principal inquietação de Taylor era estudar os movimentos manuais, cronometrá-los, descrevê-los e ensiná-los a qualquer pessoa.

Entretanto, Lopes (1980) aponta como críticas à teoria de Taylor o fato da mesma considerar o homem como uma máquina que executa de maneira precisa os movimentos mensuráveis e cronometrados; o sistema Taylorista levava os operários à fadiga, resultado do seu excessivo esforço em produzir o máximo e o fato desumano de atribuir ao operário uma tarefa simples e metódica.

Para Bowditch e Buono (2006), no final do século XIX e início do XX, a situação econômica, social, tecnológica e política criaram as necessárias condições para uma avaliação sistemática da administração. A revolução industrial que foi iniciada pelas invenções e desenvolvimento tecnológicos do século XIX transformou não só o ambiente de trabalho como também a natureza da sociedade. A infraestrutura fornecia a base para que o setor de bens de capital se desenvolvesse, resultando em máquinas e fábricas que tornaram possível a produção em massa de bens de consumo e de serviços. Como o processo de industrialização, a natureza do trabalho passou de uma forma agrária e artesanal para uma forma mais complexa de produção e de trabalho com máquinas, levando à urbanização da sociedade, pois o processo industrial mudou o local de trabalho do campo e de um meio rural para as fábricas e

o ambiente urbano, fazendo com que as pessoas migrassem das áreas rurais para as urbanas, pois as usinas e fábricas foram construídas próximas aos sistemas de transportes em locais centrais. As forças tecnológicas causadas pela transição da sociedade agrária para a industrial, a sociedade e da economia influenciaram a escola científica da administração. A natureza humana era caracterizada por um conjunto dominante de premissas que as definia como seres racionais e econômicos dispostos às ações visando maximizar seus interesses. O foco dessa nova administração seria a formação de estruturação das novas formas de organização industrial e a motivação das pessoas dentro dessa estrutura organizacional.

No entender de Ferreira *et al* (2006) a crise de 1929 funcionou como um sinal de que não só os princípios econômicos vigentes mas também os paradigmas da administração apresentavam necessidades de uma reformulação radical. Assim, para os autores, a busca por uma maior eficiência nas organizações, exigiu que se reconsiderassem as relações e as aspirações dos elementos humanos na empresa. A humanização dos conceitos administrativos apresentou-se como a solução mais adequada às novas exigências. Paralelamente, vários campos das ciências humanas desenvolveram-se permitindo a melhor compreensão do funcionamento da psicologia do trabalhador. Portanto, estudiosos e pesquisadores da psicologia do trabalho e industrial destacaram a relevância em considerarem-se conjuntamente os fatores humano e material na avaliação da produtividade no trabalho.

Surgiu então, a escola das relações humanas, que de acordo com Bowditch e Buono (2006) teve seus princípios básicos como resultados de uma série de estudos realizados por Elton Mayo, efetuados entre meados da década de 1920 e início da década de 1930, denominados como Experimentos de *Hawthorne*. Esses experimentos oriundos da teoria clássica foram realizados na fábrica da *Western Eletric* em *Hawthorne* como uma forma de se avaliar o efeito das condições de trabalho, como iluminação, períodos de descanso, duração da jornada de trabalho, na produtividade dos funcionários.

Ainda Ferreira *et al* (2006) relatam que a partir das pesquisas de Elton Mayo, um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, foi propício, principalmente focalizado no processo de motivação dos indivíduos para atingir as metas organizacionais. Para isso, alguns pressupostos a cerca do comportamento humano precisavam ser aceitos e considerados pelos administradores, como a integração e comportamentos sociais, participação nas decisões, homem social e conteúdo do trabalho.

Essa organização informal considerava a pessoa como um ser total.- e nessa vertente, Bergamini (1997) relata que Elton Mayo ainda desenvolveu uma segunda proposta baseada nessa nova filosofia administrativa. Ele percebeu a importância de se considerar a pessoa em sua totalidade, pressupondo que a melhor forma de motivar os funcionários seria por uma forte ênfase no comportamento social dos mesmos. A administração passou então a fazer com que seus funcionários sentissem sua importância e utilidade pessoal no trabalho. Para os membros da Escola das Relações Humanas, os objetivos a serem perseguidos na situação de trabalho seriam os motivacionais, ou seja, deveriam ser os que orientassem as pessoas a se sentirem úteis e importantes, além é claro, de procurar satisfazer o desejo natural dos empregados de serem considerados como parte integrante de um grupo social, sem esquecer-se do reconhecimento individual de cada um. Por sua vez, essas necessidades eram tidas como as mais relevantes, substituindo com vantagens as recompensas monetárias. O papel que os supervisores desempenhavam deveria deixar bem claro sua preocupação e simpatia com os desejos, necessidades e problemas dos empregados, mas mesmo assim as pessoas continuaram a ser manipuladas no trabalho, mas de uma maneira diferente.

Todavia, Ferreira *et al*, (2006) fazem suas críticas como: a negação do conflito entre empresa e trabalhadores; restrição de variáveis e da amostra; concepção utópica do trabalhador; ênfase excessiva nos grupos informais; espionagem disfarçada e ausência de novos critérios de gestão. O reconhecimento do conflito entre os objetivos da empresa e os interesses dos trabalhadores implicou na separação das metas dos trabalhadores e da empresa. Com isso o movimento da escola das relações humanas tentou resolvê-lo por meio da negação de sua existência, refletindo-se assim uma superficialidade no tratamento do tema em favor dos trabalhadores. Com a negação, qualquer possibilidade de resolução do conflito foi excluída, o que simplesmente tornou-se uma posição favorável para a administração. A abordagem das relações humanas foi restrita a um número pequeno de variáveis e também o estudo foi restrito à fábrica tornando impossível generalizar os resultados a outros tipos de organização.

De acordo com Bowditch e Buono (2006) estimulados pela teoria das relações humanas, um número cada vez mais crescente de teóricos começou a desenvolver trabalhos voltados para o indivíduo e para a natureza do trabalho em si. O ponto de partida foi a premissa neoclássica da perda do significado do trabalho em decorrência da mecanização oriunda da Revolução Industrial, por isso eles argumentavam que os trabalhadores ficavam alienados na execução de seu trabalho pois suas tarefas impediam-nos de aplicar plenamente suas habilidades e competências. Os autores acima afirmam que foi percebido que o

comportamento humano estava voltado para o crescimento pessoal, para o aperfeiçoamento e desenvolvimento interior. Portanto, se os administradores estivessem visando à eficácia, eles deveriam não somente prover pagamento e tratamentos justos, mas também fazer com que os funcionários sentissem-se importantes membros da organização. Isso poderia ser feito por meio da criação de cargos e estruturas organizacionais que proporcionassem às pessoas, oportunidades de desenvolverem suas habilidades e perceber a possibilidade de crescimento pessoal. Essa perspectiva é conhecida como escola comportamental, sendo desenvolvida no início dos anos de 1950 por Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David McClelland . Com isso começa-se a falar em relações interpessoais.

Entretanto, Minicucci (2006) esclarece que o termo relações interpessoais tem sido empregado como relações humanas, que é um relacionamento que pode ocorrer entre uma pessoa e outra, entre membros de um grupo e entre grupos em uma organização, podendo ainda ser entendido como comunicação interpessoal (entre pessoas) e comunicação intrapessoal (estabelecimento de um diálogo consigo mesmo), sendo esses fatores vitais em qualquer ambiente de trabalho.

Nesse contexto, Bom Sucesso (2002) argumenta que a vida no ambiente de trabalho, é composta por atitudes, emoções e sentimentos diversos que reproduzem a forma como cada um lida com a realidade. As emoções vividas nas relações diárias desenvolvem uma atmosfera única em cada organização e setor, pois o ambiente de trabalho não é o mesmo em toda a organização. Cada unidade dentro da empresa vivencia um clima diferente, reflete uma forma particular de tratamento entre os indivíduos, uma maneira única de discutir os problemas, a forma como os líderes coordenam o trabalho e convivem com as pessoas, com os erros, a disponibilidade deles em ouvir e em reforçar o que vai bem. A maior parte dessa maneira de reagir do líder é determinada por sua história de vida, que indica como ele lida com as emoções que fazem parte das relações interpessoais e afetam sua qualidade de vida.

Logo, é possível a reflexão de que um ambiente saudável e produtivo em qualquer organização é composto por funcionários motivados, prontos para desempenhar suas atividades diárias com competência e prazer. Dessa forma, a motivação é uma palavra presente em qualquer tipo de organização, pois para cada pessoa ela apresenta um significado particular.

Nos ensinamentos de Vergara (2006), a motivação é uma força, ou uma energia que impulsiona os indivíduos em direção a algo, sendo intrínseca, ou seja, fica dentro de cada um, nascendo das necessidades interiores individuais, não sendo possível motivar ninguém. Cada um é responsável em se motivar, o que um indivíduo faz com o outro é estimular, incentivar,

provocar a motivação nele. A diferença essencial entre estímulo e motivação é que o primeiro está fora de cada um e o segundo está dentro. Para Freud são os conteúdos psicólogos de cada pessoa, sendo diferentes de indivíduo para indivíduo, que levam as pessoas para determinada direção, mesmo que eles possam servir-se de fatores externos e que as pessoas direcionam mais tempo desempenhando as tarefas para as quais estão motivadas.

Nas organizações é possível encontrar funcionários motivados e satisfeitos com seu trabalho, além de terem seu esforço reconhecido pelos seus líderes e, por conseguinte pela organização. Assim, os líderes têm um papel fundamental para a motivação de seus funcionários, pois são a ponte de ligação entre liderados e a alta administração. A liderança desde 1930 tem sido um importante tema de pesquisa do comportamento organizacional da psicologia social. (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Os autores ainda afirmam que a liderança é definida como um processo de influência, geralmente por um indivíduo, por intermédio do qual um grupo ou outro indivíduo é orientado para alcançar e estabelecer determinadas metas e que existem meios pelos quais a influência pode ser exercida, bem como, diferentes estilos de liderança que podem ser utilizados juntos. Da mesma forma, grandes empresas possuem diversos objetivos que podem ser gerenciados por diversos líderes. Portanto há três temas subjacentes a qualquer conceito de liderança. Primeiro, a liderança consiste numa relação entre pessoas (líderes e liderados) que tem uma distribuição desigual de influência e poder em uma base legítima (consensual ou contratual).

Nesse sentido, Diniz e Limongi-França (2005) realça a importância do poder interpessoal e de seu exercício como fator fundamental para uma melhor compreensão do fator humano nas organizações. Para eles o detentor do poder possui a capacidade de influenciar em algum nível os demais, interessando-se investigar o poder nas relações humanas. O poder pode ser dividido em dois grupos a saber: poder interpessoal, que é a capacidade de uma pessoa influenciar um ou mais indivíduos, sendo a capacidade de exercer a influência interpessoal, e o poder social que é a capacidade de um grupo de indivíduos influenciar uma ou mais pessoas, sendo a capacidade do coletivo realizar a influência social.

A comunicação pode ser utilizada com fator de influenciar as pessoas dentro e fora das organizações.

Complementando, Kuazaqui, *et al* (2005) relatam que a Revolução Industrial foi um marco preponderante das mudanças nas relações entre trabalho e capital, principalmente nas relações humanas. Entretanto, não é necessário voltar no tempo para se falar em mudanças nos processos de comunicação, pois a internet é um produto de outra revolução, a tecnológica, sendo sem dúvida uma importante mudança nos processos comunicacionais. No que se refere

à mudança o Brasil não pode deixar de ser mencionado, pois de acordo com o IBGE, ocorreu um crescimento de 15,1% no número de moradias com computadores de 2001 para 2002 e um número maior de computadores conectados à rede mundial de 23,5%. Essas mudanças atingem não só o perfil dos consumidores, como também das organizações. A rapidez com que as informações se propagam leva a mudanças culturais, políticas e sociais e a facilidade em disseminar a comunicação favorece ao crescimento do saber, da indústria e do comércio. Como consequência, as técnicas de produção e as relações entre trabalho e homem alteraram-se. As transformações tecnológicas resultam em alterações às vezes mais profundas nas relações de trabalho e sociais do que nos processos produtivos. A quebra das barreiras da comunicação fez com que fronteiras entre países fossem facilmente ultrapassadas e uma nova forma de articulação do trabalho, do capital e da divisão do trabalho surgissem após a Revolução Industrial.

Ainda Kuazaqui *et al* (2005) definem a comunicação interna como um conjunto de comunicações ocorridas no ambiente interno de uma empresa servindo também para construir uma consciência coletiva, isto é, para o processo de tomada de decisões pertencentes ao ambiente de trabalho interno e referentes aos que trabalham na empresa. A comunicação é fundamental, entretanto quando ela não acontece de forma satisfatória, alguns problemas ocorrem dentro da organização. Um deles diz respeito à falta de confiança dos funcionários nas informações vindas da organização dirigidas a eles.

Já Bowditch e Buono (2006) definem a comunicação como uma troca de informações entre um emissor e um receptor e a percepção do significado pelas pessoas envolvidas. Em todos os módulos existentes de comunicação humana ilustram essa definição incluindo uma determinada fonte de informação, uma mensagem, um receptor e a interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida por meio de símbolo, como escritos, desenhos e palavras ou pela troca de comportamentos, como linguagem corporal, gestos e contato visual, sendo que o importante é compreender o significado dos comportamentos e dos símbolos. A visão exposta acima da comunicação sugere que existe uma distinção entre a transmissão da informação e a compreensão do sentido da mesma. Inicialmente os problemas na transmissão de uma mensagem, concentravam-se em um problema técnico na transmissão de um sinal de um local para outro considerando as diferentes interferências que pudessem afetar o sinal. Portanto, a comunicação era vista como um processo mecânico que dizia respeito ao envio de uma mensagem a determinado destino com um mínimo de erro e distorção. Essa visão da comunicação é uma visão simplificada da teoria da informação e o fundamental para os propósitos de entendimento que nesse contexto a comunicação refere-se ao caminho que o sinal percorre desde o emissor até o receptor sem distorções.

Ainda de acordo com Bowditch e Buono (2006), mesmo que a teoria da informação tenha desempenhado um papel fundamental na solução de vários problemas técnicos da transmissão de sinais via canais ruidosos, ela não pode ser literalmente aplicada à comunicação humana, afirmando que existem algumas formas de amenizar as barreiras à comunicação interpessoal. Duas competências básicas determinam o grau no qual os esforços de comunicação de qualquer pessoa é eficaz, são eles: a capacidade de transmissão e a capacidade de ouvir.

Dessa forma, é possível a compreensão de que ouvir é um processo pluridimensional, onde o receptor sente, processa e responde ao emissor para esclarecer o que acabou de ouvir. O fundamental para uma escuta ativa é a capacidade e a disposição para ouvir toda a mensagem e respondê-la de forma adequada ao conteúdo e à intenção da mensagem. Às vezes as pessoas adotam a escuta marginal mostrando-se distraídas pensando em outras coisas ou a escuta defensiva achando que a mensagem é um ataque às mesmas e interpretam o que ouvem nesse contexto. O gestor, portanto tem o papel de criar situações que facilitem às pessoas estabelecer o que elas realmente sentem sem colocá-las na defensiva. (BOWDITCH E BUONO, 2006).

A comunicação é um pilar essencial para que as atividades mais simples no ambiente de trabalho sejam executadas de maneira objetiva, pois a forma como as instruções devem ser passadas para os funcionários está diretamente relacionada com a execução do trabalho. É imprescindível que as instruções sejam entendidas por quem irá repassá-las e a retransmita-as de forma fácil para que todos a entendam sem ocorrer ruídos. Para um bom entendimento é necessário também que se perceba como a organização funciona e como o fluxo de informações flui.

A percepção afeta desde o modo como cada um se vê até mesmo como o trabalho é percebido por cada um. A percepção errônea de uma pessoa dentro de uma organização pode trazer sérios problemas de convivência podendo influenciar o desempenho e a produtividade dos funcionários. É importante saber separar a percepção que se tem de alguém do que realmente essa pessoal é em sua essência, para que conflitos de convivência sejam evitados, facilitando assim o desenvolvimento dos trabalhos a serem executados, principalmente no serviço público, num ambiente onde os chefes são escolhidos por indicação política e os funcionários por meio de concurso público.

Bowditch e Buono (2006) introduzem que várias teorias tentam explicar as tendências gerais do comportamento humano. Mesmo que elas permitam um amplo entendimento do comportamento humano, nem sempre esses conceitos permitem uma compreensão plena do comportamento de um único indivíduo. Buscando entender e desenvolver essas teorias de

maneira geral é necessário procurar entender o porquê que uma pessoa comporta-se de determinado modo ou de outro. Um dos principais determinantes do porque ou do como um indivíduo adota determinado comportamento, baseia-se nos conceitos de sensação e percepção. Sensação é o estímulo físico dos sentidos. Embora o conceito da sensação permita conhecer um pouco do porque e do como, é necessário saber como as pessoas reagem e associam essas sensações. Esse processo é definido como percepção e diz respeito a maneira de interpretar as mensagens enviadas pelos sentidos que dão ordem e significado ao ambiente. O ponto de destaque dessa definição é o termo interpretar, pois pessoas diferentes vêem a mesma situação de formas diferentes e a maneira como elas interpretarão o significado de um evento determinará sua reação a esse evento. Por isso a percepção é considerada como uma variável interveniente e que influencia o comportamento.

Minicucci (2006) conta que o primeiro passo na percepção de uma pessoa é a formação de uma impressão acerca da impressão causada no observador. Por meio dessa impressão o comportamento interpessoal é dirigido. A impressão de uma pessoa sobre outra é formada pela observação de suas ações, voz, gestos, movimentos expressivos, o que ela diz e sua reação a outros comportamentos. Por meio da percepção social e das experiências vivenciadas por cada um as impressões sobre as pessoas são formadas, sendo o comportamento (atitudes, condutas) das mesmas o responsável pela percepção e julgamento que um indivíduo tem dos outros. Percepções e julgamentos corretos acerca dos outros resultam em uma comunicação autêntica tornando possível uma relação interpessoal conjunta. Mas se a percepção e o julgamento forem errôneos, podem surgir dificuldades que tendem a provocar relações interpessoais precárias. É importante destacar que todas as pessoas possuem pontos cegos na percepção e atalhos na maneira de pensar, o que origina uma imagem distorcida da realidade.

Minicucci (2006) enfatiza que a percepção social é a forma pela qual as pessoas formam impressões e esperam que se compreendam mutuamente. E a empatia é a extensão com a qual os outros são realmente compreendidos por uma pessoa.

As características pessoais do observador, conforme os ensinamentos de Robbins (2002) influenciam fortemente a interpretação que uma pessoa tem de algo, sendo elas: atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Um exemplo de atitudes, de acordo com Robbins (2002) é o caso de dois alunos de um curso superior: Um deles prefere classes pequenas, pois, assim sente-se à vontade para fazer perguntas. Já o outro prefere as classes maiores, pois sem ninguém conhecê-lo ele pode perguntar sem receios. No primeiro dia de aula ambos foram para uma turma com 800 alunos, mas como os dois têm atitudes diferentes, suas interpretações dessa situação também foram distintas. Um deles

entrou em pânico, já o outro se sentiu confortável e aliviado. Eles viram a mesma situação, mas interpretaram-na de maneira diferente.

Ainda para Robbins (2002), as motivações ou necessidades insatisfeitas podem exercer uma influência forte sobre sua percepção, além de estimulá-los.

A percepção é um aspecto importantíssimo das relações interpessoais. Ela influencia diretamente a maneira como as pessoas percebem umas as outras em seu dia a dia, seja no trabalho ou na convivência pessoal. Um exemplo claro disso acontece quando um funcionário percebe que seu chefe imediato não gosta dele e que passa as instruções para ele de maneira desinteressada e confusa e ainda que seus colegas de trabalho não gostam de tê-lo no setor. Uma impressão errônea pode desencadear uma série de problemas podendo culminar com um desempenho insatisfatório de um funcionário.

Esse estudo possibilitou analisar os pontos principais de cada pilar das relações interpessoais e levantar questões fundamentais que posteriormente poderão servir de base para novas pesquisas no âmbito organizacional.

3. Considerações finais

Inicialmente o trabalho abordou duas teorias administrativas, entre as várias existentes, sendo elas: Teoria da Administração Científica e a Teoria das Relações Humanas objetivando identificar como as relações interpessoais ocorriam nas organizações, bem como o papel desempenhado pelo funcionário dentro das empresas de acordo com a visão que cada pilar representava.

A Teoria da Administração Científica entendia o ser humano como uma engrenagem, parte integrante de uma máquina que é a organização, enfatizando as tarefas e tratando o ser humano como um ser econômico visando somente recompensas monetárias, recebendo ordens de cima para baixo sem nenhuma percepção do ambiente ao seu redor.

Mudanças ocorreram no cenário acima para o surgimento da Teoria das Relações Humanas, que entendia o ser humano como um ser social, com canais de comunicação ascendente e descendente dentro da organização, percebendo que a empresa se preocupava com seu trabalho e ainda o surgimento da liderança informal.

Assim, as Relações Interpessoais foram estudadas destacando cada um de seus pilares. A motivação foi conceituada com base em algumas teorias, como teoria das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, behaviorismo, motivação consciente e intrínseca. Com a liderança também se adotou o mesmo escopo, abordando a

teoria dos traços de personalidade, liderança carismática, transformacional e transacional e por último, o mesmo raciocínio foi empregado para a comunicação e a percepção.

Finalmente, é possível visualizar investimentos crescentes nas empresas privadas no que diz respeito ao desenvolvimento das relações interpessoais em seu dia-a-dia. No que diz respeito aos objetivos pretendidos, pode-se afirmar que a pesquisa bibliográfica permitiu que os mesmos fossem respondidos nesse artigo.

Referências bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F., tradução Luiz Henrique Baptista Machado. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e influência interpessoal nas organizações. **FACEF Pesquisa.** V.08, nº 01, 2005. p.23-33.

FERREIRA, Ademir Antônio *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias- evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Thompson Learning, 2006.

KUAZAQUI, Edimir *et at* . **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviço.** São Paulo: Nobel, 2005.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas** – psicologia das relações interpessoais. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de**. Sociologia das organizações**: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen. Conceitos básicos de motivação. ***In:*** Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Pearsons. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.