

# Relacionamento interpessoal no trabalho: contribuições teóricas de Lewin, Schutz e Gardner

*Interpersonal relationships at work: theoretical contributions of Lewin, Schutz and Gardner*

Wellington Soares da Costa<sup>1</sup>  
Maria Amélia Sousa Lima Silva<sup>2</sup>  
Juliana de Oliveira Flores<sup>3</sup>

## Resumo

O objetivo geral é analisar o relacionamento humano no ambiente de trabalho como fator de crescimento individual, melhor qualidade de vida e maior produtividade. O tema é discutido nesta pesquisa qualitativa com procedimento bibliográfico e delimitado com as contribuições teóricas de Lewin, Schutz e Gardner. Os resultados da pesquisa permitem a conclusão final de que a inter-relação humana saudável no âmbito organizacional gera benefícios como integração, coesão grupal, harmonia nas equipes de trabalho, criatividade para a solução dos problemas e motivação.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Produtividade. Inteligência Interpessoal e Emocional.

## Abstract

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos, Direito Constitucional, Direito Administrativo e Tutoria em Educação a Distância. Servidor Público do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2378720543304237>. E-mail: [wsc333@gmail.com](mailto:wsc333@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Cultura, Educação e Linguagens. Professora Auxiliar na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9038059565805816>. E-mail: [malima@uneb.br](mailto:malima@uneb.br)

<sup>3</sup> Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos. Docente do Núcleo de Ensino da Polícia Civil (ACADEPOL). *In Memoriam*.

The general objective is to analyze the human relationship in the work environment as a factor of individual growth, better quality of life and greater productivity. The theme is discussed in this qualitative research with a bibliographic procedure and delimited with the theoretical contributions of Lewin, Schutz and Gardner. The results of the research allow the final conclusion that the healthy human interrelationship in the organizational sphere generates benefits such as integration, group cohesion, harmony in work teams, creativity for solving problems and motivation.

Keywords: Quality of Life. Productivity. Interpersonal and Emotional Intelligence.

Data de submissão: 15 de novembro de 2022

Data de aprovação: 24 de novembro de 2022

## **INTRODUÇÃO**

O relacionamento humano no ambiente de trabalho, em suas interfaces formal e informal, é fator de crescimento individual e maior produtividade. Determinam essas interfaces, respectivamente, as organizações formal e informal. Organização formal ou racional, exaustivamente estudada pela Teoria Clássica da Administração, é a estrutura hierárquica da empresa (regulamentando as relações funcionais existentes) e o conjunto das diretrizes empresariais, e suas principais características são: divisão e especialização do trabalho; hierarquia (estrutura funcional operativa); distribuição da autoridade e da responsabilidade; racionalismo (comportamento individual conforme a normatização prescrita pela empresa). Por sua vez, a organização informal ou natural, exposta pela Teoria das Relações Humanas, é o conjunto das relações interpessoais decorrentes da própria estrutura formal da empresa, dando ensejo a amizades e antagonismos, bem como à formação de grupos, cuja coesão é proporcionada pela manutenção de interesses comuns aos membros.

As relações interpessoais constituem a organização social da empresa, acarretando interações humanas nas quais os sujeitos se influenciam constantemente. Assim ocorre com o sistema aberto, no qual cada ação repercute no equilíbrio do conjunto e o resultado total é maior que a soma dos resultados individuais dos elementos componentes. Daí a necessidade de coesão grupal e cooperação entre os indivíduos como forma de suas limitações pessoais serem sobrepujadas.

A partir das contribuições teóricas de Lewin, Schutz e Gardner, o tema é discutido nesta pesquisa qualitativa com procedimento bibliográfico.

### **1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS A PARTIR DE LEWIN, SCHUTZ E GARDNER**

Leite (1986) comenta que, como problema científico, o tema “relações interpessoais” é bem recente no pensamento sistematizado, não obstante já tenha sido analisado, muitas vezes, de maneira casual, mesmo sabendo-se que são aspectos fundamentais na vida do ser humano. Conquanto assim se apresente, o campo de estudo das relações interpessoais é relativamente amplo, consoante o mesmo autor. A literatura

**“Se a integração entre nós não se realiza, e se paralelamente, nossas pesquisas progridem tão pouco, tal fato pode ocorrer em razão de bloqueios que existiriam entre nós ao nível de nossas comunicações” (LEWIN apud MAILHIOT, 1991, p. 64).**

especializada, cujos iniciadores foram Freud, Simmel e Lewin, tem-se ocupado ora com a compreensão de um indivíduo, ora com a percepção de suas qualidades, ora com as condições peculiares à vida dos pequenos grupos, o que representa uma das características mais notáveis dos últimos estudos de Psicologia, Sociologia e Filosofia.

Mailhiot (1991) analisa as pesquisas realizadas pelo psicólogo Kurt Lewin em torno da comunicação humana e das relações interpessoais, sendo exemplo uma experiência na qual uma equipe de pesquisadores, em parceria com Lewin, forma um Centro de Pesquisas em Dinâmicas dos Grupos (MIT), contando com recursos financeiros abundantes, numerosos projetos de pesquisa em curso, ardor e fervor evidentes dos envolvidos no trabalho. Essa experiência é narrada a seguir.

Todos os integrantes do MIT, na tentativa de constatar a veracidade da teoria de Lewin acerca da gênese e da dinâmica dos grupos, pareciam altamente motivados e aparentemente de acordo com as hipóteses levantadas nessa teoria. Lewin verifica, entretanto, que, nos momentos de autoavaliação de seu trabalho, realizados periodicamente, havia falta de integração real da equipe, ritmo lento e artificial no encaminhamento dos trabalhos, poucos recursos inventivos e fraca elaboração de ideias na exploração dos problemas estudados. Numa das reuniões das quais Kurt Lewin participava fielmente, ele enunciou a seguinte hipótese a título de sugestão: “Se a integração entre nós não se realiza, e se paralelamente, nossas pesquisas progridem tão pouco, tal fato pode ocorrer em razão de bloqueios que existiriam entre nós ao nível de nossas comunicações” (LEWIN apud MAILHIOT, 1991, p. 64).

A hipótese formulada por Lewin foi, na época, a primeira desde que seres humanos se reuniam para trabalhar em grupo. Era a primeira vez que, na história da humanidade, um grupo de pessoas implicadas na realização da mesma tarefa focalizava a autoavaliação de seu trabalho não sobre o conteúdo das discussões e decisões, mas sobre os processos de trocas no grupo existentes.

Lewin e seus colaboradores conscientizaram-se de que suas relações interpessoais, aparentemente confiantes e positivas, eram, na verdade, inautênticas, uma vez que não tinham como base as comunicações abertas. Identificando-se as fontes de bloqueio e filtragem nas comunicações, o relacionamento interpessoal no grupo evoluiu, tornando-se mais autêntico, o que possibilitou a integração das pessoas no plano de trabalho.

Em suas pesquisas, Schutz (apud MAILHIOT, 1991, p. 67) identifica como fundamentais três necessidades interpessoais, a saber: “a necessidade de inclusão, a necessidade de controle e a necessidade de afeição”.

A experiência vivenciada por tal grupo permitiu que seus integrantes descobrissem que: “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais” (MAILHIOT, 1991, p. 66).

Outro estudioso amplia o conjunto de contribuições de Lewin. Trata-se do psicólogo Schutz (apud MAILHIOT, 1991), que leva mais longe a exploração e a análise da dinâmica dos grupos de trabalho.

Em 1958, Schutz publica um livro que inclui, ao mesmo tempo, uma teoria dos comportamentos interpessoais e um instrumento, que ele mesmo constrói, que lhe permitirá fazer uma avaliação da qualidade funcional da mesma teoria.

Para Mailhiot (1991), são as luzes trazidas por Schutz sobre a interdependência e a estreita correlação que existe em todo grupo de trabalho, seu grau de integração e nível de criatividade, que marcaram um grande progresso em relação às teorias elaboradas por Lewin. A inovação trazida por Schutz reflete-se em sua teoria das “necessidades interpessoais”, a partir da qual o psicólogo pretende especificar que “os membros de um grupo não consentem em integrar-se senão a partir do momento em que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo” (MAILHIOT, 1991, p. 66), porque todo ser humano, ao se reunir com o semelhante, tende a experimentá-las, ainda que em graus diversos. Diz-se que essas necessidades são interpessoais na medida em que somente em grupo e pelo grupo podem ser satisfeitas adequadamente.

Em suas pesquisas, Schutz (apud MAILHIOT, 1991, p. 67) identifica como fundamentais três necessidades interpessoais, a saber: “a necessidade de inclusão, a necessidade de controle e a necessidade de afeição”.

A *necessidade de inclusão* é definida como a necessidade que todo membro novo de um grupo experimenta “em se perceber e em se sentir aceito, integrado, valorizado totalmente por aqueles aos quais se junta” (SCHUTZ apud MAILHIOT, 1991, p. 67). Esse membro tentará, obedecendo a uma série de variáveis individuais, constatar se está sendo aceito, procurando provas de que não é ignorado, isolado ou rejeitado por aqueles que, no grupo, ele percebe serem os preferidos. Assim, nota-se que se procura a satisfação de tal necessidade de forma mais contundente, no momento da tomada de decisões. Para que um noviço se sinta definitivamente incluído no grupo, ele se percebe como um

participante integral de cada uma das fases do processo decisório. Todos os que congregam o mesmo grupo experimentam o desejo de possuir *status* positivo e permanente em seu interior.

Schutz ainda enfatiza que, segundo o grau de maturidade social de cada indivíduo (nível de socialização), a necessidade de inclusão poderá condicionar e determinar certas atitudes em grupo mais ou menos “adultas”, “evoluídas”. Quanto àqueles indivíduos menos socializados, constata-se que procuram integrar-se ao grupo com atitudes de dependência, “sobretudo em relação àqueles membros que possuem um *status* privilegiado” — é o caso das pessoas “socialmente infantis”. Já aqueles que não superam a fase da “revolta típica da adolescência” tentam se impor ao grupo com atitudes de contra dependência e forçar, portanto, sua inclusão. Por fim, quanto àqueles indivíduos melhor socializados, diz-se que “são os únicos que encontram em suas relações interpessoais cada vez mais positivas, uma satisfação adequada à sua necessidade de inclusão, adotando para com os outros membros do grupo atitudes ao mesmo tempo de autonomia e de *interdependência*” (SCHUTZ apud MAILHIOT, 1991, p. 67).

A *necessidade de controle* significa que cada membro do grupo define responsabilidades para si mesmo e os demais. Portanto, cada membro novo traz consigo a necessidade de se sentir totalmente responsável por aquilo que constitui o grupo: suas *estruturas*, seus *objetivos*, seu *crescimento*, seus *progressos*. É também sabido que todos desejam que a existência e a dinâmica do grupo não fujam totalmente ao seu controle. Por isso, de conformidade ao grau de socialização, a necessidade de que ora se trata poderá se expressar e o indivíduo tentará satisfazê-la:

- Aquelas pessoas menos socializadas, que, no plano da inclusão, mostram-se dependentes, adotarão atitudes infantis ao exprimir sua necessidade de controle — a tendência destas é de se desligarem de toda responsabilidade, delegando-a a outros, àqueles que percebem como carismáticos. Schutz, então, explica que essas pessoas adotam atitudes que ele denomina de “abdicadoras”.
- Por outro lado, os que se sentem rejeitados tendem a cobiçar o poder e a querer, se preciso, assumir sozinhos o controle do grupo. Cada vez que lhes são confiadas responsabilidades, assumem atitudes *autocratas*.

- Quanto aos mais socializados, aos que possuem maior maturidade social, fala-se que eles têm tendência a se mostrarem *democratas*, ou seja, pensam e querem o controle do grupo em termos de responsabilidades partilhadas.

A *necessidade de afeição* é manifestada quando os indivíduos que vivem ou trabalham em grupo querem obter provas de que são totalmente valorizados pelo grupo. Nas palavras de Mailhiot (1991, p. 68), “é o secreto desejo de todo indivíduo em grupo de ser percebido como insubstituível no grupo; cada um procura recolher sinais concludentes ou convergentes de que os outros membros não poderiam imaginar o grupo sem ele”. Isso significa que aquele que se junta ao grupo deseja ser respeitado e valorizado não somente por sua competência e seus atributos, não apenas pelo que tem, mas também pelo que é. Acredita-se estar a necessidade de afeição fortemente condicionada e determinada pelo grau de maturidade social do indivíduo.

Dessa forma:

- As pessoas que se mostram dependentes no plano da inclusão e abdicadoras quanto ao controle irão tentar satisfazer suas necessidades de afeto através de relações privilegiadas, exclusivas e, geralmente, possessivas, adotando atitudes infantis, esperando serem percebidas e aceitas no grupo, como se fossem “crianças mimadas”, que em nada contribuem para o crescimento do grupo e só querem receber. Segundo a ilustração de Schutz, essas pessoas desejam estabelecer secretamente, em grupo, relações “*hiperpessoais*”.
- Aqueles que, por sua vez, se sentem rejeitados pelo grupo adotam, como reação de defesa contra as necessidades de afeição que experimentam, atitudes “adolescentes de aparente indiferença ou frieza calculada”. As pessoas que agem dessa maneira exigem relações unicamente formais e estreitamente funcionais, isto é, não querem ou não podem dar nenhuma contribuição ao grupo e deste receber. Como afirma Schutz (apud MAILHIOT, 1991, p. 69), “furtam-se assim a toda tentativa de estabelecer a solidariedade interpessoal sobre uma base mais profunda de amizade”. Desse modo, acabam por ocultar sistematicamente sua necessidade de afeição e se mostram como “*hipopessoais*”.

**A necessidade de afeição é manifestada quando os indivíduos que vivem ou trabalham em grupo querem obter provas de que são totalmente valorizados pelo grupo.**

**A necessidade de afeição para tais indivíduos encontra plena realização e satisfação nos “laços de solidariedade e fraternidade”, que se estabelecem de forma conjunta.**

**As relações interpessoais no trabalho, sem dúvida, muitas vezes apresentam conflitos, que podem prejudicar a colaboração esperada pela empresa em termos de eficiência e resultados (produtividade).**

- Finalmente, os indivíduos mais altruístas e mais socializados não utilizam nem os mecanismos de defesa nem os de compensação; desejam ser aceitos pelo grupo pelo que são, bem como a ele se afeiçoarem. A necessidade de afeição para tais indivíduos encontra plena realização e satisfação nos “laços de solidariedade e fraternidade”, que se estabelecem de forma conjunta. Consequentemente, somente essas pessoas, que se tornaram capazes de dar e receber afeição, estabelecem suas relações em nível autenticamente “*interpessoal*” (SCHUTZ apud MAILHIOT, 1991, p. 69).

Sobre o relacionamento interpessoal no trabalho, Costa (2002, p. 21) afirma que:

Se se deseja compreender como uma organização funciona e saber quais as fontes de problemas humanos que existem no seu interior, não é suficiente apenas a análise do organograma formal. Acreditar que uma organização funcionará harmoniosamente só com um plano organizacional simétrico, cuidadoso e limpo, que mostre a cada homem quem é o seu “chefe” e quais são as suas responsabilidades, é iludir-se. Da mesma forma, é um erro pressupor que o esquema mais lógico de administrar é simplesmente reunir, sob uma supervisão comum, todos os empregados que executam tarefas similares, ou seja, organizar o pessoal consoante um padrão “funcional”.

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia a dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

As relações interpessoais no trabalho, sem dúvida, muitas vezes apresentam conflitos que podem prejudicar a colaboração esperada pela empresa em termos de eficiência e resultados (produtividade). Em vista disso, grande é a preocupação com a qualidade de vida experienciada pelos trabalhadores e dirigentes no cotidiano das organizações, podendo ser considerados como indicações qualitativas de vida no trabalho: salário justo; total espaço de vida do indivíduo; ambiente seguro e saudável; crescimento e segurança etc. A qualidade de vida, então, acha-se representada por condições facilitadoras que resultam no bem-estar do funcionário quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, profissional, ser social. As organizações podem agir como

ambiente de integração e enriquecimento para as pessoas ou o inverso, isto é, representar desagregação e manipulação dos indivíduos, que tendem a ser absorvidos por elas.

A partir das considerações supracitadas, percebe-se a importância do relacionamento interpessoal como fator de integração entre os indivíduos no trabalho, numa busca pela realização do potencial humano de cada um.

Tal integração desperta no homem a sua disponibilidade em trabalhar de modo conjunto com os demais membros do grupo, formando uma equipe coesa e harmoniosa, mesmo porque ninguém é autossuficiente e o efeito sistêmico<sup>4</sup> do trabalho conjunto supera o resultado normalmente obtido sem a cooperação de uma equipe: o trabalho conjunto, sendo “maior que o somatório do trabalho individualizado” (GIL, 1993, p. 47), é um ponto capital para se atingir a qualidade e a produtividade tão visadas pelas empresas. A esse propósito, citam-se as seguintes passagens:

- “As interações, atividades e sentimentos são mutuamente dependentes. [...] formam um sistema e agem como os sistemas, nos quais as mudanças numa parte são ao mesmo tempo causa e consequência de mudanças em outras partes” (HAMPTON, 1990, p. 111).
- “[...] Pensar numa organização como uma rede de grupos inter-relacionados ajuda a observar que o desempenho global depende não apenas da eficiência com que cada grupo faz seu trabalho, mas também de quão bem os grupos estão inter-relacionados” (HAMPTON, 1990, p. 119).

Glina e Rocha (2000, p. 59) afirmam que as relações humanas no trabalho constituem um dos fatores psicossociais que podem gerar estresse no próprio ambiente DE trabalho. Proporcionar saúde mental ao trabalhador, no âmbito organizacional, é um desafio que ao gestor se apresenta.

---

<sup>4</sup> “A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização. [...] Mas os sistemas não estão limitados a organismos individuais e suas partes. [...] O que se preserva numa região selvagem não são árvores ou organismos individuais, mas a teia complexa de relações entre eles. Todos esses sistemas naturais são totalidades cujas estruturas específicas resultam das interações e interdependência de suas partes. A atividade dos sistemas envolve um processo conhecido como transação – a interação simultânea e mutuamente interdependente entre componentes múltiplos. As propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo sempre é diferente da mera soma de suas partes” (CAPRA, 1982, p. 260).

**“A criatividade é resultante mais de condições sócio-organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais”, consoante Alencar (apud RODRIGUES; SILVA, 1998, p. 62).**

**A propalada qualidade de vida no trabalho, sem sombra de dúvida, também requer uma intensa rede de inter-relações humanas saudáveis.**

Tem-se falado muito, ultimamente, na necessidade de as empresas aproveitarem ao máximo o potencial criativo de seus recursos humanos.

Reconhece-se que “a criatividade é resultante mais de condições sócio-organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais”, consoante Alencar (apud RODRIGUES; SILVA, 1998, p. 62). As várias pesquisas que tem sido feitas com o objetivo de serem detectados os fatores facilitadores e bloqueadores da criatividade nas organizações, como a pesquisa procedida por Faria e Alencar (apud RODRIGUES; SILVA, 1998, p. 66), apontam as relações interpessoais como um dos elementos que, efetivamente, podem obstaculizar a criatividade dos recursos humanos. Nesse sentido, constata-se mais uma vez a imperiosa necessidade de se investir em relacionamentos humanos saudáveis.

A propalada qualidade de vida no trabalho, sem sombra de dúvida, também requer uma intensa rede de inter-relações humanas saudáveis. Assevera-se que “É imprescindível que as empresas que almejam a qualidade invistam no ser humano, pois a formação, crescimento e sobrevivência das mesmas está apoiada quase que essencialmente nos geradores de tudo isso: os homens” (VIVAN; MIRANDA; MORO, 1999, p. 4), constatando-se que “o progresso, através da globalização e grande competitividade, exige das empresas a valorização do seu cerne, as pessoas, formando um só grupo (pessoas = empresas)” (VIVAN; MIRANDA; MORO, 1999, p. 14). Afinal de contas, “Num ambiente onde não existe o regozijo pelo trabalho torna-se extremamente difícil gerar produtos de elevada qualidade e confiabilidade” (ISHIKAWA apud VIVAN; MIRANDA; MORO, 1999, p. 4). O relacionamento interpessoal perpassa, necessariamente, por essa questão<sup>5</sup>.

A importância insofismável do relacionamento interpessoal é objeto de discussões no que se refere, inclusive, ao redimensionamento das grades curriculares de Engenharia, de conformidade ao exposto por Peçanha (1997, p. 47-48).

Fleury (apud PEÇANHA, 1997, p. 47) consigna que “programas de MBA americanos concentram-se no conhecimento de habilidades analíticas e técnicas. Entretanto, ex-alunos desses programas indicam que, na prática gerencial, as habilidades interpessoais e comportamentais são decisivas para o Administrador”.

<sup>5</sup> Nesse sentido, podem ser citados, ainda, os autores Silva e Marchi (apud VASCONCELOS, 2001, p. 28); Limongi e Assis (apud VASCONCELOS, 2001, p. 28); Fernandes (apud VASCONCELOS, 2001, p. 26).

**O saber lidar com o semelhante, interagindo empaticamente para gerar resultados positivos, é uma das competências exigidas pelo mundo dos negócios no século XXI.**

Rego (2002, p. 38) alude à harmonia interpessoal como uma das dimensões de comportamento de cidadania organizacional (CCO).

Esse conjunto de contribuições teóricas (Lewin, Schutz e demais autores) é ampliado mediante os estudos de Gardner (1995).

As denominadas inteligências pessoais (intra e interpessoal) formam uma das categorias da inteligência humana, consoante à Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner (1995, p. 15), para quem “A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como elas trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas”. A seu turno, Bóccia (1997, p. 204) refere-se às inteligências pessoais como inteligência emocional. O saber lidar com o semelhante, interagindo empaticamente para gerar resultados positivos, é uma das competências exigidas pelo mundo dos negócios no século XXI (os autores são unânimes nessa assertiva). Daí a grande importância da inteligência interpessoal (ou emocional, segundo alguns estudiosos) na atualidade. Em relação a isso, Bóccia (1997, p. 204) também pode ser mencionado.

Quanto à inteligência interpessoal, Gardner (1995, p. 27) afirma:

A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamento, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam.

Marcheti (2001, p. 98) também afirma que a sinergia é uma das características pessoais de quem detém a inteligência interpessoal.

Vanderley (2001) menciona que “é na relação com o outro que o ego se constrói”. Burns Stalker (apud VANDERLEY, 2001) tece considerações no sentido de reconhecimento do “lado desejável do conflito para estimular ideias divergentes dos gestores para alcançar resultados positivos. Assim surgiu a possibilidade de gerir os conflitos em vez de, simplesmente, procurar solucioná-los”. A esse respeito, Falk (2001) ainda comenta sobre as “alternativas de manejo do conflito”, quais sejam: competição, acomodação, comprometimento e colaboração, além da opção de evitar-se a abordagem do conflito interpessoal.

A propósito da colaboração na tentativa de ser solucionado o conflito no inter-relacionamento humano, cita-se o interacionismo simbólico, que, segundo Mendonça (2002), pode ser conceituado como uma abordagem teórico-metodológica da psicologia social no estudo da vida em sociedade.

Tem-se falado muito no que o mundo globalizado espera dos administradores em termos de competências e habilidades. De conformidade ao pensamento de Echeveste (apud RUAS, 2000), a habilidade interpessoal é uma das “competências desejáveis”, um dos atributos “*altamente relevantes*”. Por sua vez, Oliveira (1999, p. 67) consigna: “Os especialistas afirmam que, no mercado futuro, as profissões que independem de contato com as outras pessoas tenderão a desaparecer gradativamente e a crescer aquelas que envolvem interação entre profissionais e clientes”<sup>6, 7, 8</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto contemporâneo de grande desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento intrapessoal e interpessoal, as inter-relações humanas e o ambiente de trabalho são temas inseparáveis um do outro para geração de crescimento individual, melhor qualidade de vida e maior produtividade.

Assim, ressumam importância as relações interpessoais para quaisquer indivíduos. Em razão de o trabalho ser parte muito significativa da vida humana, relacionar-se de maneira satisfatória e saudável no trabalho é requisito para uma melhor qualidade de vida, bem como fator de integração entre os indivíduos no trabalho com impacto direto em termos de eficiência organizacional.

Essa melhor qualidade de vida pode ser constatada mediante indicações qualitativas, tais como salário justo e ambiente seguro que permite a proteção da saúde, as quais são percebidas pelos indivíduos como as condições que possibilitam o bem-estar pessoal, profissional e social.

---

<sup>6</sup> Marchetti (2001, p. 161) aduz: “O fato de que a aplicação prática de certas técnicas de gestão moderna exige competências interpessoais específicas para sua aplicação é uma das justificativas de que só a capacidade técnica não é suficiente nesse momento”.

<sup>7</sup> Para Mintzberg (apud FALK, 2001), o gerente “desempenha papéis dentro da organização. O primeiro papel é o interpessoal, que existe como decorrência direta da autoridade e *status* concedidos ao gerente em função de sua posição hierárquica formal. Envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo papel é o informacional, pois o gerente é colocado como centro da rede de informações. Este fato é explicado em função dos contatos decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido. O terceiro papel é o decisório, já que a autoridade formal do gerente e a sua situação privilegiada dentro da rede de informação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização”.

<sup>8</sup> Segundo Hampton (1990, p. 106): “A onipresença das relações interpessoais na organização significa que aqueles que não sabem como trabalhar bem com outros terão maior dificuldade no cumprimento de tarefas interdependentes. [...] os grupos compostos de pessoas anti-sociais e solitárias tendem a ter desempenho menos eficaz que os grupos nos quais as pessoas estão mais inclinadas a interagir. Finalmente, desde que grupos em desempenho efetivo de suas tarefas tendem a acrescentar satisfações para seus membros, as mesmas habilidades sociais que ajudam os grupos a desempenhar bem podem também prover satisfação a seus participantes”.

Em se atendo às organizações, mais que evidente é a necessidade de o relacionamento interpessoal ser constantemente avaliado e enriquecido, pois a satisfação e a saúde obtidas na inter-relação humana no âmbito organizacional geram inúmeros benefícios, a exemplo de integração, coesão grupal, harmonia nas equipes de trabalho, criatividade para a solução dos problemas, qualidade de vida, produtividade e motivação. Esses benefícios constituem resultados positivos para os indivíduos e as organizações, indubitavelmente.

## REFERÊNCIAS

- BÓCCIA, M. M. A inteligência emocional no contexto organizacional. **Integração**: Ensino, Pesquisa, Extensão, São Paulo, v. 3, n. 10, p. 203-205, ago. 1997.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 12-17, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acesso em: 10 jun. 2002.
- COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 13-23, abr./jun. 2002.
- FALK, M. L. R. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. **REAd** – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 22, v. 7, n. 4, set. 2001. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/read22/artigos/artigo1.htm>. Acesso em: 14 jun. 2002.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GIL, A. L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. **Saúde mental no trabalho: desafios e soluções**. São Paulo: VK, 2000.
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEITE, D. M. Educação e relações interpessoais. In: PATTO, M. H. S. (Org). **Introdução à psicologia escolar**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1989.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1991.
- MARCHETI, A. P. C. **Aula expositiva, seminário e projeto no ensino de engenharia: um estudo exploratório utilizando a teoria das inteligências múltiplas**. 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-05102001-002300/publico/tdm.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2002.

MENDONÇA, J. R. C. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. **REAd** – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 26, n. 2, v. 8, maio 2002. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/read26/artigos/artigo4.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2002.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 1-12, jul./set. 2000. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acesso em: 10 jun. 2002.

PEÇANHA, D. L. Contribuições psicológicas e sistêmicas para a formação de gestores. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 47-52, jun./dez. 1997. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acesso em: 10 jun. 2002.

REGO, A. Climas de justiça nas organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 35-60, jan./mar. 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acesso em: 10 jun. 2002.

RODRIGUES, L. D. M.; SILVA, R. L. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 7, p. 62-71, abr./jun. 1998. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acesso em: 10 jun. 2002.

RUAS, R. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd** – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 15, v. 6, n. 3, out. 2000. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>. Acesso em: 14 jun. 2002.

VANDERLEY, L. G. Capital humano: a vantagem competitiva. **REAd** – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 20, v. 7, n. 2, maio 2001. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/read20/artigo/artigo1.htm>. Acesso em: 14 jun. 2002.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VIVAN, A. M.; MIRANDA, C. R.; MORO, C. Análise das expectativas dos níveis de chefia e seus subordinados em relação ao trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 1-17, jan./mar. 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acesso em: 10 jun. 2002.