

RELAÇÃO INTERPESSOAL ENTRE SUPERIORES E SUBORDINADOS: O Caminho para Sucesso Organizacional

Erlon Ricardo Rodrigues Garcia

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Ângela de Souza Brasil

Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maria Luzia Lomba de Sousa

Doutora em Teoria Econômica – UEM; Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

RESUMO

A produtividade e bom andamento do trabalho interno, nas organizações modernas, se faz necessário a constante harmonia nas relações interpessoais, bem como harmonia no ambiente de trabalho e motivação para o trabalho. O presente trabalho foi desenvolvido com objetivo de verificar em que grau as relações interpessoais, entre superiores e subordinados, podem influenciar na estrutura organizacional. Metodologicamente a pesquisa é de natureza descritiva e qualitativa, utilizada pesquisa bibliográfica e de campo por meio de aplicação de entrevista para a coleta de dados que contribuiu para atingir os objetivos propostos. O resultado da pesquisa apontou que a relação interpessoal é um dos fatores para o desenvolvimento da organização, bem como os fatores que incentivam uma relação interpessoal saudável apontados como sendo: respeito, empatia, confiança, comunicação, afinidade, reciprocidade, simpatia e cordialidade, ligados diretamente às relações interpessoais de amizade. Verificou-se também, que superiores não deixam de aplicar advertências aos subordinados com mais afinidade e reconhecem suas qualidade e atribuições, dando-lhes a devida recompensa. Portanto, o equilíbrio na relação amizade-profissionalismo entre superiores e subordinados cria um clima propício para o bom desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: relações interpessoais; sucesso organizacional; superiores; subordinados.

INTRODUÇÃO

Vários questionamentos se fazem presentes no cotidiano organizacional, dentre deles destacou-se o interesse que deu início ao presente trabalho: em que grau a relação interpessoal entre superiores e subordinados pode influenciar no sucesso organizacional?

Acredita-se que o sucesso da organização tem relação direta com o bom relacionamento entre os colaboradores e entre seus líderes. Fatores, como remuneração e benefícios, são importantes, mas no dia a dia, não influenciam diretamente na harmonia e bem-estar do ambiente corporativo. Trabalhar com pessoas que tornam a rotina das empresas mais agradável é positivo e lembrando que grande parte dos profissionais passa de 8-10 horas dentro das organizações, logo, é adequado prezar pelo bom relacionamento, tornando este período mais agradável. O segredo é o clima organizacional harmonioso que depende diretamente do relacionamento interpessoal entre os envolvidos.

Compreender a relação interpessoal entre superiores e subordinados e a contribuição para o desenvolvimento das organizações é o objetivo geral do trabalho, tendo como objetivos específicos: Identificar fatores que incentivam uma relação interpessoal saudável dentro de uma organização; Analisar de que forma a relação interpessoal pode influenciar no crescimento profissional e organizacional; Apontar fatores essenciais para avaliar se a relação interpessoal está prejudicando ou não o crescimento organizacional; Analisar se as relações interpessoais influenciam na tomada de decisão dos superiores.

Foi realizada uma pesquisa de campo no Município de Angra dos Reis, estado do Rio de Janeiro, por perceber que existem muitas organizações lideradas por pessoas que de certa forma tem uma relação interpessoal de amizade no trabalho e afinidade extratrabalho. Muitas dessas empresas prejudicam-se e chegam perto da falência por má administração e conduta de pessoas que confundem relação de amizade e trabalho no ambiente organizacional. Por outro lado, há casos de sucesso de empresas que são ministradas por pessoas que tem uma relação de amizade, tendo estes, maior afinidade e interação que ajudam a produtividade da organização.

Em uma cidade em que diversas empresas são lideradas por amigos, não foi identificado estudo sobre a influência dessa relação no sucesso ou fracasso da organização, portanto a relevância do artigo em mensurar a o grau de relação interpessoal e os problemas que essa relação de amizade pode acarretar para a organização, auxiliando as partes interessadas a entender e conhecer os resultados do estudo.

A metodologia utilizada na pesquisa foi de natureza descritiva e qualitativa,

por meio de pesquisa bibliográfica e de campo com aplicação de entrevista a seis colaboradores, sendo três superiores e três subordinados, em três empresas do Município de Angra dos Reis/RJ para a coleta de dados que contribuiu para atingir os objetivos propostos.

2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O estudo das relações interpessoais de amizade entre superiores e subordinados dentro das organizações privadas surgiu com a necessidade de investigar como essas relações podem influenciar no sucesso dessas organizações. Segundo Chiavenato (2004), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, que por sua vez, dependem das pessoas para executar tarefas e propiciar sucesso.

O estabelecimento de relações interpessoais dentro das organizações é esperado em função dos longos períodos de permanência em um ambiente comum, pela descoberta de afinidades e convivência. Essa relação interpessoal de amizade pode ser benéfica para ambas as partes e principalmente para a empresa, pois fatores como a satisfação em relação ao trabalho, a produtividade, interesse no trabalho em grupo e o compromisso com a organização estão relacionados, de certa forma, com as relações pessoais dentro do ambiente de trabalho.

As relações interpessoais de amizade no ambiente organizacional também podem ser prejudiciais aos resultados que a empresa deseja alcançar. Em determinados momentos essas relações podem ocasionar prejuízos, porque o superior/subordinado deixar de lado alguns aspectos importantes como execução de tarefa e/ou processo em prol da amizade, gerando desconforto entre os demais integrantes da equipe. Há de fato, necessidade de estudo das relações de amizade no ambiente organizacional e a divulgação de resultados.

Pesquisas provam a influência da amizade em diversos aspectos nas organizações, como por exemplo. o estudo realizado por Krackhardt e Stern, que perceberam que a amizade no local de trabalho está sendo cada vez mais vista como parte fundamental e o reconhecimento de que relações informais são de suma importância a estrutura organizacional.

Algumas ações como reuniões periódicas para troca de informações entre

os empregados, eventos fora do ambiente organizacional, comemorações de final de ano, e outras estreitam as relações de amizade fortalecendo os laços entre superiores e subordinados.

Dentro das organizações há grande diversidade de interesses e as relações interpessoais de amizade podem surgir de acordo com os interesses pessoais, podem se originar na própria organização ou surgir em situações exteriores à empresa.

Portanto, a relação interpessoal entre superiores e subordinados pode influenciar na estrutura empresarial, tornando a relação benéfica ou prejudicial à produtividade da organização, como destaca Moscovici (2002).

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto (MOSCOVICI, 2002, p.32).

2.1 Relação Interpessoal numa Perspectiva Organizacional

Relacionamento Interpessoal é uma ligação afetiva, profissional ou pessoal que advém do mesmo objetivo e interesses. Todo o tipo de relacionamento envolve convivência, comunicação e reciprocidade por meio de confiança, empatia, respeito e harmonia entre ambas as partes.

O ser humano é um ser social, que vive em grupos, tendo em vista que o homem precisa diretamente ou indiretamente de outras pessoas, por sua vez formando-se organizações. As organizações na sociedade podem identificar-se na escola, na igreja, no trabalho, na vida social e em vários outros ambientes. Chiavenato (2004) justifica a existência de organizações de trabalho para se alcançar as metas da sociedade, as organizações necessitam de um grupo de pessoas que a coordenem. O processo de interação se encontra presente nas organizações influenciando os resultados da empresa.

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes se envolvem mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1993, p. 20).

Neste sentido, Chiavenato (2004) explicita a necessidade de interação entre os indivíduos, e a importante de clima de cooperação para atingir de determinados objetivos comuns.

2.2 Relação Interpessoal de Amizade na Estrutura Organizacional

Atualmente, as relações de amizade entre superiores e subordinados podem ter seu lado positivo, quando a amizade é transparente, fraterna, admirável e de troca produtiva de ideias, informações e experiência. A relação interpessoal de amizade é uma relação afetiva, um sentimento de lealdade, confiança, respeito, afeto e empatia emocional compartilhado por pessoas. Não é preciso mudar o seu jeito de ser, sua essência para se tornar confiável, na relação de amizade os indivíduos se respeitam e se compreendem.

Para Fehr (1996, p.7 apud SOUZA; HUTZ, 2008, p. 01), a relação interpessoal de amizade é um "[...] relacionamento pessoal e voluntário, que propicia intimidade e ajuda, no qual as duas partes gostam uma da outra e buscam a companhia uma da outra". A relação de amizade surge inconscientemente quando as pessoas se identificam, auxiliando um ao outro sem esperar nada em troca.

Chiavenato (2004, p. 281) explica que "[...] surgem espontaneamente graças às relações de interação entre as pessoas. Sua natureza é tipicamente social. Ocorre naturalmente no ambiente de trabalho em resposta a necessidade de contato social".

No ambiente de trabalho, os indivíduos passam a maior parte do seu tempo tendo contato direto com outras pessoas que tem interesses pessoais diferentes e neste contato com indivíduos descobrem-se afinidades que lhe permitem uma relação que vai além da relação de trabalho, propiciando um ambiente de trabalho mais saudável, amistoso e harmonioso, conseqüentemente mais produtivo. As relações de amizade estão passíveis de surgir entre os colegas de trabalho mesmo que tenham níveis hierárquicos diferentes, como subordinados, supervisores e em níveis superiores.

Para Duck (1983 apud WINSTEAD, 1995), os subordinados com bom relacionamento entre si trazem benefícios tanto para a organização quanto para os próprios funcionários, visto que tende haver maior colaboração na execução de tarefas. Portanto, o sucesso das organizações depende de pessoas com o objetivo

do bem comum.

2.2.1 Estrutura Formal Versus Estrutura Informal nas Organizações

Estrutura organizacional é o sistema formal de tarefas e relacionamentos de superiores que orienta e controla como os subordinados coordenam suas ações as formas de motivação e o uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos pela organização; controla também a coordenação e as formas de motivação.

Uma estrutura apropriada, para qualquer organização, é a que facilite respostas eficazes as dificuldades de coordenação, moderniza à medida que a organização cresce, sendo gerenciada e modificada por meio de processo de desenho organizacional.

A estrutura formal é definida com formalidades e padrões vigentes e deriva da departamentalização e divisão de tarefas. Está ligada diretamente com os níveis hierárquicos e o organograma da empresa. Na estrutura formal identificam-se os relacionamentos de poder, autoridade e responsabilidade dos cargos ocupados pelas pessoas para executar o que foi definido nos manuais da organização. Para Chiavenato (2000, p. 201):

A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais descritos no organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas salariais. A organização formal compreende a estrutura organizacional, diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido.

Baseando-se nos dizeres do autor, uma organização não é somente formal. Conforme pensamento de Stoner (1985, p. 242), uma organização também possui estrutura informal:

A estrutura da organização informal decorre dos relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados (STONER, 1985, p. 242).

Diante do contato entre as pessoas, que cooperam juntos em prol de um objetivo coletivo, formam-se grupos informais que surgem pela convivência das pessoas e de diferentes níveis hierárquicos dentro da organização formal, quando

têm interesses comuns ou quando compartilham os mesmos valores. Portanto, os autores citados esclarecem as diferenças entre a organização formal e a informal, sendo planejada e constituída para a interação espontânea dos membros da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve como objetivo principal, verificar em que grau a relação interpessoal entre superiores e subordinados pode influenciar na estrutura empresarial. Segundo Vergara (2013, p. 42):

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. [...] Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações.

Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que consiste no estudo das literaturas relacionadas ao tema do projeto, pesquisa de campo, que segundo Kahlmeyer-Menrtens (2007), é uma pesquisa que consiste em apresentar uma investigação empírica em local determinado, visando estritamente o fenômeno onde estão presentes os elementos a serem investigados.

Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, por meio uma entrevista, para um universo de três empresas no Município de Angra dos Reis no ano de 2015, estabelecendo a nomenclatura para preservar a identidade das Empresas: Empresa A, Empresa B e Empresa C, com a colaboração de dois colaboradores, sendo um superior (cargo de chefia) e um subordinado, respectivamente. A entrevista aborda questões de relacionamento interpessoal entre os pesquisados, importância de bom relacionamento, harmonia, punições e dia-a-dia da organização. A entrevista pode ser visualizada no Apêndice A.

4 RESULTADOS E DICUSSÃO

Para atender os objetivos propostos pelo trabalho, análise e aplicabilidade dos conceitos, realizaram-se entrevistas com os superiores (cargo de chefia) e com os subordinados dos mesmos, de três empresas.

Na primeira questão foi perguntado se a relação entre eles pode influenciar

ou já teria influenciado em sua tomada de decisão. Os três superiores responderam que já tiveram suas decisões modificadas por possuírem elevado grau de relacionamento com seus subordinados, alegando que já tiveram que repensar certas decisões a serem tomadas, tanto para beneficiar o andamento organizacional, como para não prejudicar o relacionamento interpessoal entre eles. Para o mesmo questionamento, os subordinados responderam que já tiveram suas tomadas de decisões alteradas por possuírem um bom relacionamento com a sua chefia.

Na questão dois foi perguntado se seria melhor trabalhar com pessoas que eles têm mais afinidade ou não. A resposta foi que todos os entrevistados – superiores e subordinados – preferem trabalhar com pessoas que tem mais afinidade. Afirmaram que, por meio da afinidade com o parceiro de trabalho, é gerado um ambiente de respeito, cordialidade, simpatia e amizade, melhorando assim o ambiente organizacional.

A questão de número três foi destinada apenas aos superiores, questionando se em algum momento eles já haviam deixado de aplicar uma advertência por ter afinidade ou sentimento de pena por algum subordinado. A resposta foi que dois superiores não deixaram de aplicar uma advertência ao subordinado que tem melhor afinidade, alegando falta de profissionalismo. Porém, um subordinado deixou de aplicar a advertência, por sentimento de pena e/ou por anseio de gerar frustrações no subordinado, encerrando um ciclo de amizade que existe fora da organização.

Foi perguntando na questão quatro para superiores e subordinados sobre ter maior afinidade melhora a harmonia e dia-a-dia da organização. No relato de todos os entrevistados – superiores e subordinados - que eles acreditam que uma melhor afinidade ajuda na harmonia e dia-a-dia da organização, alegando que a qualidade do trabalho em equipe e, por consequência, a eficiência e produtividade.

Por fim, na questão cinco, perguntou-se a ambos os cargos qual a importância do bom relacionamento (superior e subordinado) parametrizado por uma nota de zero a dez. Os superiores responderam que é de grande importância manter um bom relacionamento de trabalho com todos e atribuíram nota oito como grau de importância. Os subordinados ressaltaram que ter um relacionamento amistoso com a chefia coopera para um trabalho mais produtivo e deram nota sete, ou seja, esse fator é de relevância para ambos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as respostas dos entrevistados, bem como a revisão de literatura, pode-se afirmar que relação interpessoal entre superiores e subordinados pode influenciar no sucesso ou fracasso das organizações e diante da pesquisa realizada podemos considerar que o relacionamento interpessoal entre superior e subordinado influencia nas decisões organizacionais. O resultado das entrevistas revelou que a convivência e amizade entre superior e subordinado são fatores importantes para o desenvolvimento da organização e segundo os superiores, deve-se ter competência para conduzir subordinados à conquista dos objetivos almejados pela organização, e que, quando existe um bom relacionamento interpessoal entre eles, torna-se mais acessível tal realização.

Identificou-se que dentre os cargos entrevistados, todos preferem trabalhar com pessoas que tem mais afinidade, alegando que nessa situação é mais fácil tratar de diversos assuntos; a comunicação é mais clara e as pessoas tornam-se mais acessíveis. Os fatores que incentivam uma relação interpessoal saudável dentro de uma organização, de acordo com eles são: respeito, empatia, confiança, comunicação, afinidade, reciprocidade, simpatia e cordialidade. Esses quesitos estão ligados diretamente às relações interpessoais de amizade no ambiente organizacional destacados pelos autores pesquisados. Existindo estes fatores favoráveis a manutenção de um clima organizacional saudável, a organização promove a melhoria na qualidade do trabalho em equipe, por consequência, na eficiência e produtividade da organização.

Verificou-se que, a maioria dos superiores, apesar da relação de maior afinidade com seu subordinado, não deixam de aplicar as devidas advertências, alegando falta de profissionalismo, caso não ocorra, ea necessidade de equilíbrio na relação amizade-profissionalismo. Os entrevistados reconhecem as qualidades e atribuições de seus subordinados, lhe dando o devido reconhecimento e recompensa.

Não há dúvidas de que existe influência na tomada de decisões de superiores e subordinados, entretanto, há um equilíbrio entre benefício-prejuízo, tanto para a empresa, quanto para o colaborador e é sempre um caso a se pensar para ambos.

Portanto, as relações interpessoais entre superiores e subordinados são de suma importância no dia-a-dia das organizações, auxiliando a eficiência do colaborador, a produtividade e, conseqüentemente, o crescimento profissional e organizacional. As relações interpessoais vêm para ajudar as empresas e se somada ao profissionalismo, superior, subordinado e organização, só têm a ganhar.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. Introdução a teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto Saraiva. Como elaborar projetos de pesquisa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MOSCOVICI, Fela. Renascença organizacional. 9. ed. São Paulo: José Olympio, 2002.

SOUZA, Luciana Karine de; HUTZ, Claudio Simon. Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. *Psicol. estud.*, Maringá, v. 13, n. 2, p. 257-265, jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722008000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2016.

STONER, J. A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de entrevista sobre relação interpessoal entre superiores e subordinados de uma empresa.

Entrevista a ser aplicada a três empresas: Empresa A, Empresa B e Empresa C. Perguntas a serem respondidas por superiores e subordinados a fim de entender como funciona a relação interpessoal entre eles, e como essa relação influencia no sucesso da empresa.

01 – Sua relação com seu superior/subordinado influencia ou já influenciou em sua tomada de decisão?

02 – Em sua opinião, em que situação é melhor para trabalhar: Com pessoas em que você tem mais afinidade, ou não? Por quê?

03 – Você já deixou de aplicar uma advertência/advertência verbal por ter uma melhor afinidade ou sentimento de pena por algum subordinado? (Pergunta somente a superiores)

04 – Sua relação com seu superior/subordinado que tem uma melhor afinidade, ajuda na harmonia e dia-a-dia da organização?

05 – Em sua opinião, qual a importância do bom relacionamento com seu superior/subordinado? (De 0 a 10).