

## **ANÁLISE DO IMPACTO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO DESEMPENHO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO**

**CÁSSIA REGINA ZAMBONIN**

Acadêmica do Curso de Administração da UERR

**RESUMO:** O comportamento dos indivíduos é um fator que influi, notavelmente, o desenvolvimento da organização, já que, colaboradores desmotivados com o trabalho exercem suas atribuições com pensamentos alheios, e quando motivados, trabalham satisfeitos, aumentando assim sua produção. Diante disto, faz-se necessário avaliar qual o impacto do relacionamento interpessoal no desenvolvimento das tarefas, sendo este o objetivo geral da pesquisa, uma vez que, as organizações vêm buscando evitar problemas gerados por conflitos pessoais, que resultam, geralmente, em perda de bons profissionais, clientes, gestores e fornecedores. Metodologicamente, esta pesquisa qualitativa de caráter censitário, analisou as interações sociais de vinte e seis funcionários públicos do Departamento de Recursos Humanos de um órgão do Poder Judiciário, através de *survey*, entrevistas em profundidade e observação participativa. A análise dos dados foi feita através dos programas UCINET 6.289 e PAJEK 1.19, programas estes utilizados para a análise de redes sociais. Estes dados foram triangulados com dados obtidos através de análise de conteúdo das entrevistas e das observações feitas. Como resultados, identificou-se que os atores com maior grau de centralidade, que identifica a capacidade de influenciar aos demais, nas relações de amizade já atuam no setor a mais de seis anos e os menos centrais estão a menos de dois anos no setor. Porém, o tempo no setor não justifica que os atores mais centrais da medida do grau de intermediação, que identifica a capacidade de unir pessoas não diretamente relacionadas, uma vez que, nesta medida, os mais centrais se mostram mais comunicativos e simpáticos.

**PALAVRAS-CHAVE:** desempenho, relacionamento interpessoal, reputação

**ABSTRACT:** The behavior of individuals is one factor that influences, notably the development and effectiveness of the organization, since employees motivated to perform their work assignments with other people's thoughts, and when motivated, work satisfaction, thus increasing their production. Given this, it is necessary to evaluate the impact of interpersonal relationships in the development of tasks, which is the objective of the research, since, organizations are seeking to avoid problems caused by personal conflicts that result usually in a loss of good staff, customers, managers and suppliers. Methodologically, this research qualitative and quantitative nature of the census, examined the social interactions of twenty-six government officials from the Department of Human Resources of an organ of the judiciary, through survey, interviews and participant observation. Data analysis was done through the 6289 program UCINET and Pajek 1.19, these programs used to analyze social networks. These data were triangulated with data obtained from content analysis of interviews and observations. As a result, it was found that actors with higher degree of centrality, which identifies the ability to influence the other, the relations of friendship that already operate in the sector over six years and the least power are less than two years in the industry. However, the time in the industry does not justify the most central actors of the measure of the degree of intermediation, which identifies the ability to unite people not directly related, since that extent, the more central are more communicative and friendly.

**KEYWORDS:** performance, interpersonal relationships, reputation

## INTRODUÇÃO

As relações sociais estão presentes em todos os ambientes onde existem duas ou mais pessoas. Em decorrência de que indivíduo necessita estar em contato com outros indivíduos, as organizações atualmente, estão investindo em treinamentos que ajudam o colaborador a entender o processo da sua comunicação com o outro e como potencializar este canal de forma a desenvolver as habilidades interpessoais, uma vez que, além de possuir habilidades técnicas e profissionais é importante que o colaborador tenha habilidades interpessoais para o bom desempenho organizacional (SOUSA e GONÇALVES, 2007).

Segundo Sousa e Gonçalves (2007), “no ambiente de trabalho é importante manter contatos harmoniosos com as pessoas para facilitar o bom relacionamento e desenvolvimento das atividades”. Tal afirmativa é corroborada por Moreira (2008) que aclara que a motivação no trabalho aumenta a produtividade e a lucratividade das organizações e para alcançar tal motivação é necessário, dentre vários outros elementos, que o ambiente de trabalho seja harmonioso e cooperativo.

Atualmente, as pessoas são avaliadas não apenas pelo seu profissionalismo, mas também pela capacidade de se relacionar e ajudar os colegas de trabalho, obtendo consenso em uma equipe, pois, o comportamento dos indivíduos é um fator que afeta, consideravelmente, o desenvolvimento e a eficácia de uma organização, sustentando um ambiente em constante sinergia (SILVA, 2008).

Segundo Silva (2008), colaboradores desmotivados executam suas tarefas com pensamentos voltados para problemas diários. No entanto, quando os fatores motivacionais e os relacionamentos interpessoais são bons, o funcionário trabalha satisfeito, aumentando assim sua produção.

Dessa forma, percebe-se o quanto o relacionamento interpessoal é importante na vida das pessoas e na organização. Ele interfere no desenvolvimento das tarefas tornando-se um elemento de suma importância estratégica, valorizado pelos colaboradores que sustentam a preocupação pelo trabalho realizado em equipes. Outrossim, o Órgão analisado possui mais de 700 (setecentos) funcionários que precisam trabalhar motivados e em constante harmonia para manter a qualidade de vida e o desempenho da organização, uma vez que, “no contexto das organizações públicas o desempenho desejado relaciona-se com resultados, onde o servidor público, ativo intangível dessas instituições, deve estar bem consigo e com o ambiente de labor para responder as demandas da sociedade” (SOUSA e GONÇALVES, 2007).

A motivação e interação existente entre os componentes da amostra estimularam a pesquisa, uma vez que este trabalho pretende responder a seguinte questão: Que impactos o relacionamento interpessoal dos colaboradores traz para seu desempenho profissional?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Relacionamento Interpessoal**

Para Leitão, Fortunato e Freitas (2006), uma questão primordial na linha de arguição biológica é que seres humanos se tornam humanos a partir do convívio com os outros humanos, das interações ocorridas em seu processo de socialização, ou seja, o indivíduo surge e se desenvolve a partir de relacionamentos. Neste contexto, os autores relatam que a importância dada as relações parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. As emoções são primordialmente reações singulares ocasionadas por interações sociais e são vistas como fenômenos sociais.

Schutz (1966) afirma que o termo “interpessoal”, refere-se as relações que ocorrem entre duas pessoas, em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um é participante inanimado. Assume-se que, devido à presença psicológica de outra pessoa, as situações interpessoais levam a um comportamento individual que difere do comportamento do indivíduo quando ele não está na presença de outras pessoas. Um conceito muito útil de “interpessoal” é aquele no qual todas as situações classificadas como tal, têm importantes propriedades em comum - propriedades que são, em geral, diferentes daquelas situações não interpessoais.

O relacionamento interpessoal é um tema relevante para a vida associada e as condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza. Desgastes nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais (LEITÃO, FORTUNATO E FREITAS, 2006).

Para Minicucci (2001), uma pessoa eficiente deve ser capaz de lidar com problemas econômicos e técnicos, como também precisa compreender e lidar com pessoas. Para tanto, é necessário estabelecer uma atitude de empatia que é um dos aspectos mais importantes nas Relações Humanas, ou seja, compreender como o outro se sente e sua maneira de agir não se envolvendo, respeitando sua individualidade, além de ter flexibilidade de comportamento, isto é, compreender o comportamento de cada um conforme as suas peculiaridades.

Cohen & Fink (2003), aclaram que quando duas pessoas se juntam para realizar algum tipo de tarefa, o resultado do trabalho dependerá de como é o relacionamento entre as duas. Se o relacionamento é harmonioso, o resultado do trabalho será bom, se é ruim, o resultado provavelmente será negativo. As dificuldades de se relacionar impedem as pessoas de crescer, de ser produtivas e de se sentirem satisfeitas no trabalho. No ambiente de trabalho não se escolhe quem serão seus colegas de trabalho, o que pode gerar dificuldades e conflitos de relacionamento. Diante desse impasse, aprender a compreender e tentar aprimorar o relacionamento no trabalho torna-se uma tarefa importante.

As pessoas diferem na maneira de compreender, refletir, sentir e agir, e essas divergências individuais são inevitáveis, com suas conseqüentes influências nas dinâmicas intra e interpessoal. De acordo com Passadori (2003), essas diferenças são relacionadas ao sistema de valores, às experiências e às necessidades de cada indivíduo. Moscovici (1998) explica que os conflitos entre pessoas surgem porque existem pontos de vista diferentes, interesses diversos ou mesmo adversos, afirmando ser necessário haver por parte do profissional, flexibilidade, compreensão, saber entender o estado psicológico de seus colegas de trabalho, seus valores e seus agentes bloqueadores ou as causas geradoras de sua forma de agir.

Para Cohen & Fink (2003), a organização é um conjunto de relações conectadas e a execução das tarefas dentro dela, exige menos eficácia no relacionamento de umas e de outras mais. Manter relações eficazes e ter habilidade nas relações interpessoais é uma das tarefas mais importantes para o indivíduo, que devido ao número crescente de funções, é necessário obter tal habilidade para que se trabalhe harmoniosamente com diferentes pessoas ao mesmo tempo. Observa-se que a tendência das pessoas é procurar se relacionar com pessoas que possuem valores, crenças, habilidades e objetivos semelhantes, pois assim, a comunicação flui melhor e há um encaixe entre seus respectivos objetivos. Há casos, porém, em que os opostos se atraem, e assim, um compensa ou completa a falha do outro.

Bergamini (2006) relata que as pessoas precisam se relacionar da maneira mais produtiva possível para alcançarem os objetivos comuns. Quando essa interação é alcançada, percebe-se a existência daquilo que muitos autores chamam de sinergia, onde o todo é mais que a simples soma das partes, ampliando assim, as forças individuais e obtendo-se maior eficácia do todo. Tal visão condiz com Moscovici (1998), que afirma que o relacionamento interpessoal deve tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo a cooperação no trabalho em equipe, integrando os esforços, combinando as energias, conhecimentos e experiências para alcançar um produto maior que as somas das partes, ou seja, a sinergia.

Segundo Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005), a constituição de redes nas organizações ocorre por variadas formas e meios, desde uma conversa informal na hora de descanso até situações formalmente criadas com a finalidade de alcançar resultados específicos.

Mailhiot (1976) *apud* Costa (2004), referindo-se a uma das pesquisas realizadas por Kurt Lewin, um dos primeiros pesquisadores sobre relacionamento interpessoal, afirma que ele chegou à comprovação de que a eficácia e eficiência de um grupo estão relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas principalmente com a solidariedade de suas relações interpessoais.

Segundo Trevizan (1998), a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo.

## 2.2 Liderança

Segundo Minicucci (2001), ser líder não é apenas ter excelentes qualidades para dirigir, mas ter ao redor pessoas que se deixam ser lideradas. Assim, na liderança devem ser analisadas as características, qualidades e habilidades do líder que são determinadas pela situação em que o mesmo deve agir. Neste contexto, resume-se que a situação cria o líder.

Maximiano (2002) *apud* Russo, Ruiz e Cunha (2005), aclara que liderança é uma técnica de dirigir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas. Não é importante no processo de liderança a proximidade física ou temporal.

Percebe-se que a semelhança nos conceitos é a habilidade de coordenar as atividades dos envolvidos e dirigi-la para ideais comuns, de forma que o objetivo seja alcançado naturalmente em um clima harmonioso e com a participação de todos. “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta” (MINICUCCI, 2001, p. 170). Para o autor, há dois estilos de liderança: orientada para tarefa, quando o líder direciona os esforços de todos para o alcance do objetivo da equipe; orientada para as Relações Humanas, na qual o líder estabelece relações no trabalho, propondo-se a ouvir, confiar e encorajar os subordinados. Para Minicucci (2001), os líderes são analisados conforme seu comportamento ou estilo e classificados em: líder dedicado, pensa mais na tarefa e menos nos subordinados; líder relacionado, se preocupa mais com os subordinados e menos com a tarefa; líder integrado, dá ênfase a tarefa e ao subordinado; e líder separado, não se preocupa com a tarefa e nem com as relações interpessoais.

O autor ainda enfatiza que a liderança está presa às diferenças individuais dos participantes do grupo e das características pessoais do líder, o que se presume que um líder pode liderar determinada equipe, mas talvez não consiga liderar outra. Existem pessoas que a utilizam visando, principalmente, seus próprios objetivos e na maioria das vezes às custas de outros (MINICUCCI, 2001).

Existem diferentes tipos de liderança, porém explicar-se-á somente cinco: segundo ROWE (2002) liderança estratégica é influenciar outras pessoas a tomar decisões espontâneas e cotidianas que viabilizem a organização e mantenham a estabilidade financeira, concomitantemente; a liderança visionária implica correr riscos e define estratégias visando o futuro.

Segundo Trevizan (1998), a eficácia do líder está ligada diretamente com sua habilidade de comunicar-se com o próximo, sendo que a comunicação é a principal ferramenta para influenciar as pessoas, coordenar as atividades coletivas e, portanto, para a efetivação do processo de liderança. Esse processo de comunicação engloba a utilização ordenada de símbolos para transmitir informações de modo a ser compreendido por quem a está recebendo, sem distorções na mensagem.

McClenlland (1975) *apud* Cohen & Fink (2003), aclara sobre a diferença entre o poder pessoal e o poder socializado: o primeiro relativo a usos (ou abusos) auto-referidos e o segundo aquele que leva em consideração os efeitos (em geral benefícios) sobre os outros. Às vezes fica difícil distingui-los, especialmente quando um líder afirma estar agindo em favor dos outros, mas de fato agindo de uma forma que reflete tudo menos os motivos mais nobres.

Leavitt (1972) descreve os modelos de influência, que em tempos passados estariam interligados a hierarquia, como a autoridade, a coação e a manipulação. A autoridade pode ser compreendida como o poder delegado pela organização a alguns dos membros para garantir uma distribuição desigual e intencional de poder. Este poder pode estar ligado a materiais, serviços ou relacionamento entre superior e subordinado. Este ponto de vista autoritário da influência tende a ser motivado em parte, pelas necessidades de ordem, eficiência e controle.

O poder coator se define em extorsão, pressão e ameaça, é uma tática de poder que quase todos desprezam, porém, quase todos usam. Essa tática coercitiva de poder depende, geralmente da redução ou ameaça de redução dos meios que outras pessoas dispõem para satisfação de necessidades, acompanhada de uma exigência de mudança de comportamento. A manipulação consiste em fazer com que a pessoa a ser manipulada pense que a idéia partiu dela. Os modelos manipulativos tendem a seguir duas fases no processo de influência: a fase de relacionamento e em seguida, a fase da influência (LEAVITT, 1972).

### 2.3 Confiança

Segundo Lewis (1985) *apud* Valentim e Krueel (2007), o alicerce de qualquer relacionamento é a confiança, sendo um fator de grande importância para o sucesso ou insucesso das mais variadas relações. Os sentimentos que existem entre as pessoas é um quesito relevante das relações entre elas e que, conseqüentemente, influi inteiramente na constituição da confiança, uma vez que, tais emoções são depositadas por ambas as partes.

Existem inúmeros conceitos advindos de diversas áreas do conhecimento, tais como a psicologia, sociologia e a economia. Assim Rousseau *et al.* (1998) *apud* Reyes Junior (2008b), conceitua confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar certa vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outros.

Segundo Moises (2005), em linguagem comum a confiança indica segurança de procedimento ou crença em outros com quem interajo e convivo. O interesse pelo conceito, nas ciências sociais, está associado à preocupação com os processos informais através dos quais as pessoas enfrentam incertezas e imprevisibilidades vindas da crescente complexificação da vida que caracteriza o mundo globalizado, interdependente e crescentemente condicionado por avanços tecnológicos.

Para Child (1999) *apud* Silva Junior e Muniz (2006), as muitas definições de confiança existentes concentram no fato de que o conceito demonstra a expectativa de uma pessoa, um grupo ou uma organização, relacionando-se ou negociando com outro sob condições de incertezas, analisando se as ações do outro serão benéficas ao invés de prejudiciais.

Para Putnam (1996), a confiança é um componente essencial do capital social já que quanto maior o grau de confiança dentro de uma comunidade, maior a probabilidade de cooperação, sendo que a cooperação reforça a confiança. Segundo Sato (2003), a existência de confiança entre os funcionários resulta em cooperação, independentemente da forma como a relação de confiança é formada, e desta forma agiliza e facilita as tarefas e o desempenho geral da organização, funcionando a confiança como um meio facilitador das atividades individuais e, conseqüentemente, da organização como um todo.

Segundo Luhmann (1979) *apud* Reyes Junior (2008a), é complexo interagir com outros indivíduos, os quais são independentes e imprevisíveis, uma vez que, a impossibilidade de controlar as ações de outros ou compreender seus motivos faz esta complexidade inibir intenções de executar muitos comportamentos. Porém, como as pessoas necessitam interagir constantemente existem vários métodos para reduzir a complexidade, sendo que a confiança é

um dos métodos mais efetivo para isso. No entanto, para Uzzi (1996) *apud* Reyes Junior (2008b), a confiança é o único mecanismo de comando no qual se consegue voluntariamente trocas sem obrigações, tanto de produtos, como de serviços entre as empresas, podendo permitir o acesso a recursos e a habilidade de adaptação frente a problemas não previstos.

A existência de confiança dentro das relações que envolvem superiores, pares hierarquicamente iguais e equipes de trabalho, de acordo com Zanini, Lusk e Wolff (2009), contribui substancialmente para o aumento da eficiência organizacional. Os autores afirmam que a confiança interpessoal possui um papel de mediação e esta diretamente relacionada a vários elementos da gestão, tais como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados, eficiência e desempenho superior.

Reyes Junior (2008a) identificou que as relações são cultivadas com o tempo, sendo ele o agente enraizador das relações, assim como, é durante o decorrer do tempo que os processos de aprendizagem se dão de forma a aumentarem a eficiência das organizações.

Neste estudo se considerou os tipos de confiança de Zucker (1986) *apud* Balestro (2002), que a identifica como um mecanismo para coordenar as expectativas dos atores sociais, uma vez que, tais atores não são nem inteiramente egoístas nem inteiramente altruístas. A autora identifica três tipos de confiança: confiança baseada em características, em que as características compartilhadas tais como laços familiares, religião ou etnicidade podem ser boas razões para confiar; confiança baseada em processo, aquele que confia acredita que o confiado permanecerá como sempre com seu comportamento, pois esta confiança surge da estabilidade das relações no tempo; e confiança baseada em instituições, quando a confiança não depende de preferências, características ou ações individuais, mas depende da existência de estruturas formais na sociedade.

Estes três tipos de confiança são assim determinados por Luhmann (1979) *apud* Cunha e Melo (2006): confiança processual está ligada a trocas feitas anteriormente, sendo um processo cumulativo que constrói a confiança através da acumulação gradativa de conhecimento direto ou indireto sobre o outro; confiança baseada em características não pode ser inventada, ela emerge da similaridade das características entre o que confia e o confiado, por pertencer ao mesmo grupo social, à mesma comunidade, religião, entre outros; já a confiança institucional parte do conceito de que a confiança não pode ser somente motivada pela familiaridade interpessoal, ou seja, os atores podem não possuir características comuns, mas mesmo assim deve haver uma forma impessoal de confiança que é formada pela estrutura social formal, sendo esta confiança produzida com a consideração de que seus mecanismos necessitam ser legitimados socialmente para serem efetivos.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo é de caráter descritivo por observar, analisar e correlacionar as características, em seu hábitat natural, sem manipulá-las. Para coleta de tais características, utiliza-se a pesquisa de campo, ou seja, é ter um contato direto com a amostra, indo ao espaço onde ocorreu ou ocorre o fenômeno e reunir as informações a serem documentadas. E o estudo tem caráter censitário – as amostras não têm poder generalizador para a população.

O método utilizado na coleta é chamado de levantamento ou *survey* que é a interrogação direta, através de questionários e entrevistas. Tais questionários foram aplicados entre os meses de junho a agosto de 2010 em um Órgão do Poder Judiciário que possui mais de 700 funcionários em variadas funções, porém foi analisado somente o departamento de Recursos Humanos que é composto por 26 colaboradores.

Os dados foram tabulados primeiramente com *software Microsoft Excel* e posteriormente foram transferidos para os *softwares UCINET 6.289* que permite analisar a coesão do grupo e *PAJEK 1.10* que permite construir mapas relacionais ou sociogramas de cada dimensão analisada. Analisou-se os atributos de confiança, pois ela é a base das relações sociais e se baseia em características, processo e instituições, segundo proposição de Zucker (1986) *apud* Reyes Junior (2008a).

Para a análise individual de cada ator, utilizou-se diferentes medidas de centralidade, nomeadamente, grau de centralidade (*degree*), grau de intermediação (*betweenness*) e grau de informação (*information*). O grau de centralidade é a ferramenta que identifica a quantidade de contatos diretos que um ator possui com os demais em uma rede, ou seja, “é o que mede o nível de comunicação de um ator” (TOMAÉL e MARTELETO 2006).

O grau de centralidade de intermediação indica os atores com maior índice de intermediação no setor e que, conseqüentemente, possuem o maior poder, pois controlam os fluxos de comunicação otimizados, isto é, mais atores dependem dele para se vincular a outros. E em decorrência dos fluxos da informação utilizarem qualquer canal disponível, estudou-se a centralidade de informação, a qual não considera quem transmite informação a quem, mas a existência ou não de um percurso em que a informação possa fluir.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 Análise Sócio Demográfica

Quanto ao gênero dos respondentes, observa-se predominância de mulheres, já que elas representam 69,23% da amostra, enquanto que os homens correspondem a 30,77%, ou seja, 08 colaboradores do sexo masculino. 57,69% possuem idade entre 21 e 30 anos e

38,46% possuem entre 31 e 40 anos, enquadrando-se somente uma pessoa com mais de 41 anos, representado 3,85% da amostra.

Em se tratando de estado civil, 69,23% estão solteiros e somente 30,77% estão casados. E dos 26 colaboradores, 57,69% já possuem filhos e 42,31% não possuem. A maioria destes colaboradores atua no setor a menos de 3 anos representando 57,69%, enquanto que somente 19,23% já atuam entre 7 e 10 anos, restando 23,08% que atuam entre 4 e 6 anos. Já, 30,77% estão no serviço público a menos de 3 anos, 11,54% estão entre 4 e 6 anos, a maior parte, correspondendo a 38,46%, atua entre 7 e 10 anos e os outros 19,23% atuam a mais de 11 anos.

## 4.2 Análise Relacional

### 4.2.1 Relações de amizade

A relação de amizade baseou-se nos questionamentos de quem o respondente considera amigo, visita a casa de quem e com quem conversa sobre assuntos não ligados ao trabalho. A tabela 01 apresenta os valores para cada ator das diferentes medidas de centralidade analisadas, em valores normalizados. As pessoas mais citadas em termos de amizade, representadas pela centralidade de grau foram T com indicador 33.333, seguida de C com 32.000 e S com 25.333. X com 8.000 obteve o menor número de relações de amizade, o que pode ser explicado por ser o ator com menor tempo no setor, permitindo supor que ainda não houve tempo para criar relações fortes de amizade.

ATOR	GRAU	INTERM.	INFORM.	ATOR	GRAU	INTERM.	INFORM.
A	12.000	0.167	8.490	N	24.000	3.695	11.571
B	13.333	0.028	8.149	O	21.333	0.000	8.853
C	32.000	14.414	13.226	P	20.000	1.335	9.231
D	20.000	2.164	11.044	Q	13.333	4.319	11.942
E	14.667	4.469	12.204	R	22.667	9.979	14.179
F	12.000	0.000	6.710	S	25.333	0.174	9.909
G	22.667	0.278	9.186	T	33.333	12.129	11.396
H	28.000	0.818	10.141	U	17.333	0.188	8.569
I	16.000	0.462	7.596	V	13.333	0.135	7.467
J	20.000	0.891	8.908	W	20.000	7.120	12.502
K	22.667	0.925	9.752	X	8.000	0.000	8.232
L	21.333	2.820	11.155	Y	20.000	7.400	9.456
M	21.333	0.589	8.907	Z	10.667	3.001	12.055

Tabela 01: Medidas de centralidade para relações de amizade

Assim com X, os atores Z com 10.667, A e F com 12.000, também estão a pouco tempo no setor, porém a mais tempo que X. No grau de intermediação, T com indicador 12.129 perde o lugar mais central para C com 14.414, seguidos de R com 9.979, Y com 7.400 e W com 7.120, sendo que X permanece distante do grupo com 0.000, juntamente com O e F,

também com 0.000, permitindo supor que estes três últimos não possuem nenhum poder para intermediar as informações que fluem pela rede. Já no grau de informação, R com índice 14.179 é o ator com maior probabilidade de transferir e receber informações de toda a rede, seguido de C com 13.222.

O mapa formado pelas relações de amizade pode ser observado na Figura 01. Nele observa-se que C e R que tiveram posições de destaque nas medidas de centralidade ocupam posição central no mapa. Entretanto, T que também teve alto índice de indicação apresenta-se pouco central no mapa, isto se explica porque seu conjunto de relações o deslocou, já que é formado por indivíduos que não são centrais na rede.

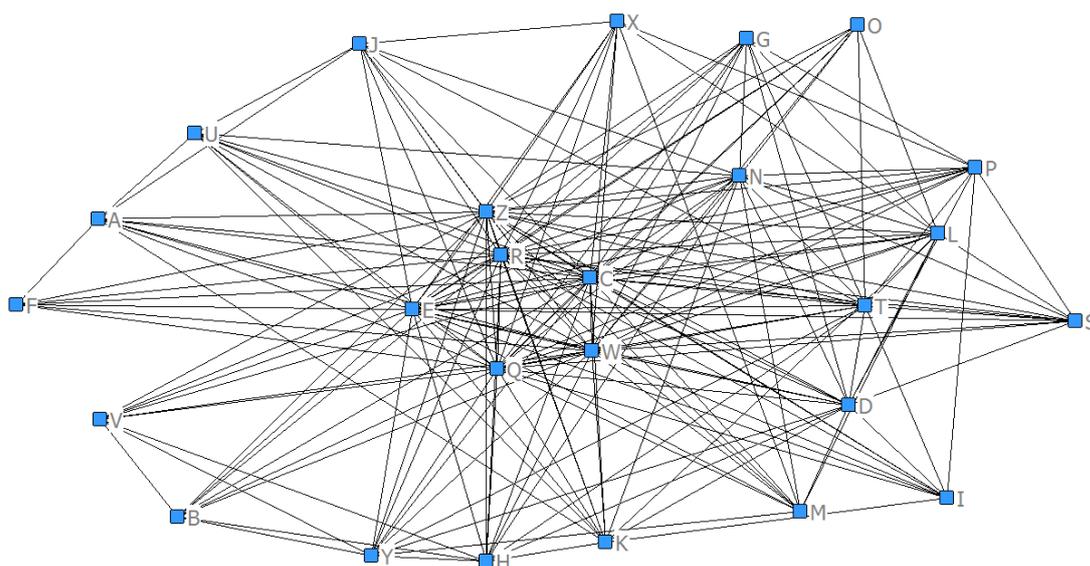


Figura 01: Mapa das relações de amizade

Ainda na figura 01, aparecem Z, E, Q e W como atores centrais, isto se dá ao fato de eles terem citado muitos atores e não, necessariamente, terem sido os mais citados. Todavia, os atores centrais apresentados no mapa representam um alto nível de integração com os demais atores.

#### 4.2.2 Reputação

Os questionamentos quanto a quem, na opinião do respondente, possui maior possibilidade de promoção/sucesso e a quem procura quando precisa de ajuda técnica no trabalho originaram no fator reputação do indivíduo. A tabela 02 apresenta os valores individuais das diferentes medidas de centralidade desta dimensão.

ATOR	GRAU	INTERM.	INFORM.
A	8	0.151	4.599
B	6	0.028	3.872
C	32	10.114	6.736
D	14	1.307	6.441
E	12	30.992	7.764
F	2	0.000	7.838
G	12	0.449	5.651
H	28	5.862	6.538
I	14	1.442	5.462
J	8	0.694	5.188
K	34	9.295	6.855
L	20	4.931	5.849
M	22	3.895	6.735

ATOR	GRAU	INTERM	INFORM
N	12	1.231	6.092
O	16	0.556	4.898
P	8	0.000	4.569
Q	10	0.250	4.272
R	22	18.737	7.860
S	10	0.056	4.628
T	52	25.650	7.783
U	10	1.500	5.426
V	4	0.000	3.405
W	44	0.000	7.215
X	4	0.000	3.866
Y	10	3.694	4.636
Z	8	0.000	3.916

Tabela 02: Medidas de centralidade para reputação

T com índice 52 é o ator com maior reputação na visão dos colaboradores, seguido de W com 44, K com 34 e C com 32. Tais resultados condizem com a medida de liderança e desempenho apresentada na tabela 04 que apontou o maior índice para T, confirmando através da visão do gestor que T possui maior reputação no departamento. Com menor reputação, encontrou-se F com indicador 2, X e V com 4. Em relação ao grau de intermediação, aparece E com maior capacidade de intermediação com 30.992, seguido de T e R com 25.650 e 18.737, respectivamente. Tais resultados indicam que os três atores supracitados são os com maior poder de mediar e controlar as informações que correm na rede, assim, podem ser considerados dotados de elevado grau de influência sobre os demais. Já no grau de informação, R com índice 7.860 é o que dispõe de canais de informação em maior quantidade e V é o menor canal com índice 3.405.

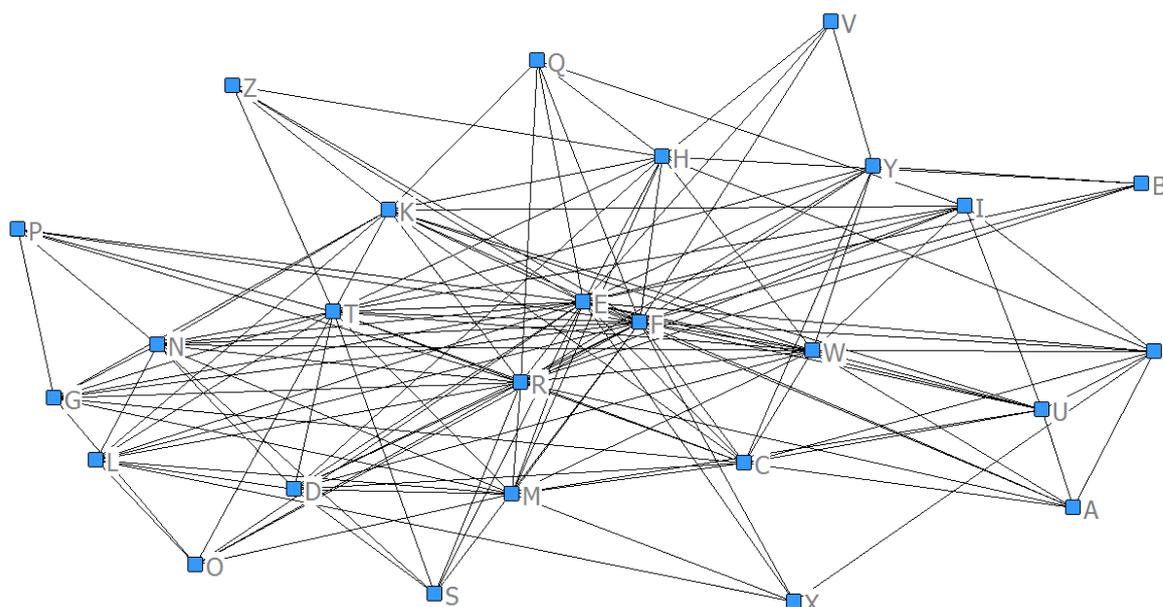


Figura 02: Reputação

Representando graficamente a reputação das pessoas do grupo analisado, na figura 02, observa-se grande quantidade de atores no centro das relações. Ao analisar os atributos destes atores, identifica-se que o tempo no setor não é um fator relevante para a reputação, já que há muitos atores com muito tempo no setor, mas que não são centrais e outros com pouco tempo e são centrais.

#### 4.2.3 Conjunto total das relações

Analisando-se o conjunto total das relações a partir da união das duas matrizes dicotômicas, de amizade e reputação observa-se que, o ator com maior grau de centralidade nas relações totais é T com índice 40, o que permite supor que é o ator de maior prestígio ou de referência para o resto do grupo. Em seguida aparecem, W com 34, C, H e K com 32. Como esperado, X obteve o menor índice, apresentando 12 e 0.000 na medida da centralidade de grau e na centralidade de intermediação, respectivamente.

ATOR	GRAU	INTERM.	INFORM.	ATOR	GRAU	INTERM	INFORM
A	16	0.079	6.344	N	24	1.502	8.957
B	16	0.069	6.326	O	22	0.037	7.071
C	32	8.493	10.105	P	24	0.534	7.694
D	22	1.052	8.732	Q	18	3.458	10.243
E	20	4.597	10.105	R	30	6.640	9.756
F	14	1.058	10.105	S	24	0.096	7.073
G	24	0.335	7.973	T	40	6.729	9.170
H	32	3.737	8.248	U	22	0.163	7.386
I	28	0.381	7.681	V	16	0.033	5.917
J	22	0.680	7.696	W	34	10.081	10.105
K	32	1.479	8.249	X	12	0.000	6.354
L	28	1.399	8.238	Y	22	4.831	7.382
M	28	2.188	8.503	Z	18	3.349	10.105

Tabela 03: Medidas de centralidade para relações totais

Segundo Rodrigues e Mérida (2006) *apud* Reyes Junior (2008b), atores com maior índice de intermediação possuem maior poder, uma vez que controlam os fluxos de comunicação otimizados, isto é, mais atores dependem dele para se vincular a outros. A partir daí, supõe-se que no geral o ator W com 10.081 controla tais fluxos, pois apresentou o maior índice de intermediação, seguido de C com 8.493, T com 6.729 e R com 6.640. Na centralidade de informação, encontrou-se Q com máximo de 10.243, acompanhado de C, E, F, W e Z com 10.105, mostrando serem os canais preferenciais na transmissão e recebimento de informações. Apresentando menor índice nesta medida, aparece V com 5.917.

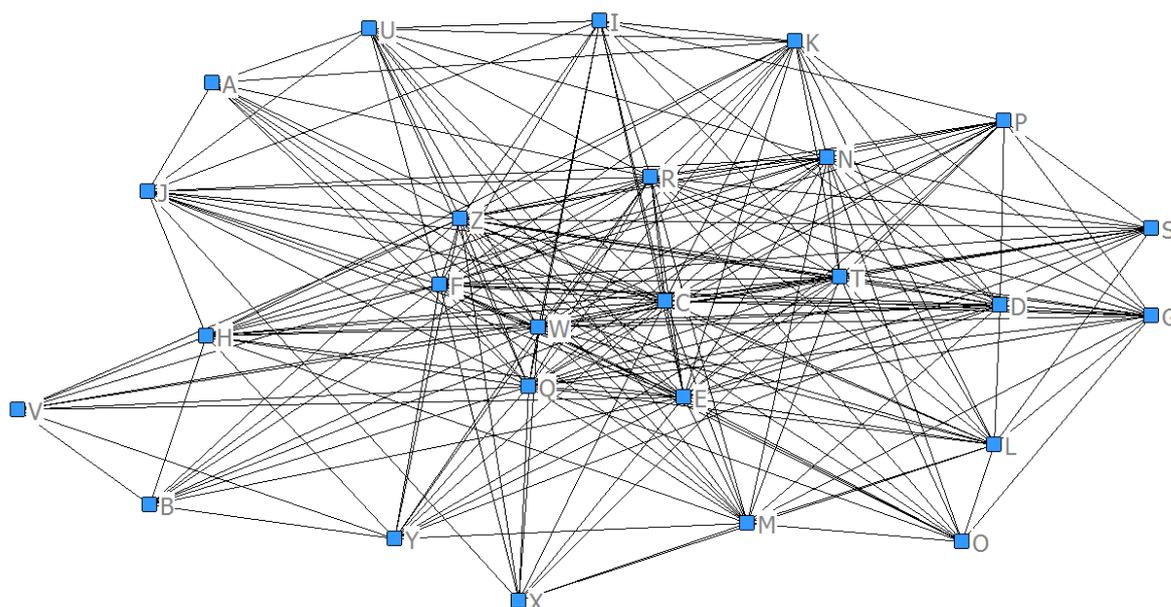


Figura 03: Relações totais

No conjunto total de relações estabelecidas entre os atores da rede, o resultado ratifica as demais análises relacionais utilizadas, já que, o mesmo ator é central em todos os resultados e através da observação participativa identificou-se, que tal ator é o mais comunicativo, sendo o “braço direito” do gestor

#### 4.3 DESEMPENHO x RELAÇÕES SOCIAIS

A percepção de liderança e desempenho dos colaboradores foi obtida a partir da média dos valores de liderança, desempenho e conhecimentos técnicos de cada um dos colaboradores sob a ótica do gestor do grupo. Tais valores são representados na tabela 04.

O maior índice de desempenho de valor 6,3 dos atores T e H pode ser explicado por terem ligação direta com o gestor, um é seu assessor e o outro é seu substituto imediato. Também se destaca o ator E com índice 6, os atores B e K com 5,6. Por outro lado, foram identificados como tendo menor desempenho os atores I e Z com índice 3. Estes funcionários foram admitidos contra a vontade do administrador.

A tentativa de intermediar contatos entre dois elementos da rede que não se relacionam diretamente pode não ter significância neste grupo, já que a densidade das relações é muito alta, ou seja, do total de relações possíveis grande parte encontra-se estabelecida, havendo portanto, poucas possibilidades de intermediação neste grupo.

ATOR	DESEMPENHO	GRAU	INTERMEDIACÃO.	INFORMAÇÃO
A	3.6	16	0.079	6.344
B	5.6	16	0.069	6.326
C	5	32	8.493	10.105
D	5	22	1.052	8.732
E	6	20	4.597	10.105
F	3.6	14	1.058	10.105
G	3.3	24	0.335	7.973
H	6.3	32	3.737	8.248
I	3	28	0.381	7.681
J	4.6	22	0.680	7.696
K	5.6	32	1.479	8.249
L	4.3	28	1.399	8.238
M	3.6	28	2.188	8.503
N	3.6	24	1.502	8.957
O	4	22	0.037	7.071
P	4	24	0.534	7.694
Q	3.6	18	3.458	10.243
R	4.6	30	6.640	9.756
S	3.6	24	0.096	7.073
T	6.3	40	6.729	9.170
U	4.3	22	0.163	7.386
V	4.3	16	0.033	5.917
W	5	34	10.081	10.105
X	4	12	0.000	6.354
Y	4.3	22	4.831	7.382
Z	3	18	3.349	10.105

Tabela 04: Resultados totais

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar o impacto das relações interpessoais no desempenho do colaborador. Para tal, foram verificados o nível de relacionamento interpessoal dos colaboradores, o nível de desempenho dos colaboradores e relacionou-se o desempenho dos mesmos com o relacionamento interpessoal.

Analisando-se as características sócio demográficas dos componentes, identificou-se que a maioria dos colaboradores são do sexo feminino e 92,31% possuem até 40 anos de idade. Os solteiros representam 69,23%, sendo que 57,69% da amostra possuem filhos. A maior parte destes servidores atuam a menos de 3 anos no setor, entretanto, 69, 23% atuam no serviço público a mais de 4 anos.

Quanto aos relacionamentos interpessoais, em termos de relações de amizade, verificou-se que os atores mais centrais são aqueles com maior capacidade comunicativa e os maiores interessados que a informação flua de modo eficaz na rede, uma vez que, possuem

posições de chefia, demonstrando a existência de relação entre as estruturas formal e informal. Tais atores possuem o maior número de canais de informação e quanto maior a quantidade de informação que recebem, maior o poder na rede, o que permite supor que possuem a confiança dos demais e grande influência sobre eles.

Em se tratando da reputação, a análise permite supor que nesta característica, alguns dos atores de destaque possuem habilidades técnicas, mas não se preocupam em manter boas relações com os demais colegas. Já outros além de deter de capacidade técnica, buscam desenvolver seus relacionamentos interpessoais com a rede. Os dados permitem supor que estes últimos possuem elevado grau de influência sobre os demais, artifício este que pode ser explorado pelas chefias no momento de gerenciar suas equipes.

Tal estudo é de relevância para os colaboradores e gestores das organizações, pois identificou-se que os atores com maior influência na rede e que mantêm relações abertas possuem maior facilidade de promoção. Além disso, a partir das medidas relacionais, propôs-se uma fórmula de aproximação matemática com significativa capacidade explicativa que permite identificar o nível de poder de um indivíduo no grupo. Permitiu ainda, afirmar que a centralidade de informação é a forma de poder relacional mais significativa neste grupo, seguida da centralidade de grau. Assim, aqueles que desejam ampliar sua liderança no grupo devem investir mais em sua capacidade de serem escolhidos como os canais selecionados para o trânsito de informações, seguido de sua capacidade de influenciar sobre um número maior de colaboradores.

A tentativa de intermediar contatos entre dois elementos da rede que não se relacionam diretamente pode não ter significância neste grupo, já que a densidade das relações é muito alta, ou seja, do total de relações possíveis grande parte encontra-se estabelecida, havendo portanto, poucas possibilidades de intermediação neste grupo.

Para os acadêmicos, a análise pode ser significativa, já que, permitiu verificar a comunicação como um importante fator do relacionamento interpessoal, que por sua vez, no atual contexto é um quesito essencial para as possibilidades de sucesso nas organizações, não bastando deter somente de conhecimentos técnicos, ou seja, inclui a discussão relacional no debate acadêmico, em especial na avaliação de desempenho de forma mensurável.

Como sugestões para estudos futuros, propõe-se analisar longitudinalmente a evolução das relações interpessoais, visto que os resultados legitimam com a idéia de que as relações são desenvolvidas com o tempo, sendo que a convivência altera o relacionamento dos indivíduos e considerando que é no decorrer do tempo que as técnicas se aperfeiçoam de forma a aumentarem a eficiência da organização e a reputação dos colaboradores.

Outra recomendação é realizar tal análise em outros departamentos da mesma organização, uma vez que, é possível que diferentes estilos de lideranças influenciem no relacionamento dos subordinados. Além de aplicá-la e compará-la em organizações distintas, com estruturas públicas e privadas.

Na Amazônia, pelas características de cidades pequenas, as empresas de menor porte, o vínculo social das pessoas pode ser mais intenso, supondo que tais características aumentam o convívio fora do trabalho, permitindo gerar relações mais acentuadas do que em cidades grandes. Um estudo comparativo pode confirmar tal suposição.

Quanto mais central, maior é a influência de um ator na rede, portanto a centralidade lhe confere poder. Assim, a identificação dos atores mais centrais de um grupo é de suma importância, uma vez que o poder interfere no compartilhamento da informação, facilitando na implementação de políticas, pois quando estes adotam tal idéia a adesão dos demais se torna mais acessível.

## REFERÊNCIAS

BALESTRO, Moisés Villamil. **Confiança em redes:** a experiência da rede de estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. Dissertação de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 132, Dez/2007.

CASTRO, Isabel Lisiane Moreira de. **As relações sociais em equipes de alto desempenho:** um estudo de caso. Monografia de Bacharelado em Administração, Faculdade Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceito e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março 2004.

- CUNHA, Cleverson Renan da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da Biotecnologia em análise.** *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2006. ISSN 1676-5648
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 4. ed. Campinas/SP: Editora Alínea, 2007.
- LEAVITT, J. Harold. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Cultrix, 1972.
- LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica.** *Revista de Administração Pública. Print version*, 2006. ISSN 0034-7612
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOISES, José Álvaro. **Cidadania, confiança e instituições democráticas.** Lua Nova: São Paulo, 2005. ISSN 0102-6445
- MOREIRA, Jussara. **A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba – Paraná.** Dissertação de mestrado em Administração, Universidade de Extremadura, Espanha, 2008.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- PASSADORI, R. **Comunicação essencial: estratégias eficazes para encantar seus ouvintes.** São Paulo: Gente, 2003.
- PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- REYES JUNIOR, E. **A Influência das Relações Sociais na Eficiência Individual das Organizações em Arranjos Produtivos.** *R. Cont. Ufba, Salvador-Ba*, v. 2, n. 3, p.4-19, setembro/dezembro 2008a.
- REYES JUNIOR, E. **As redes sociais em aglomerações de empresas: o caso dos curtumes em Estância Velha.** Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2008b.
- ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e Criação de Valor.** *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42 n. 1 p. 7-19 Jan./Mar. 2002
- RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; RUIZ, Jose Moreno; CUNHA, Rosana Paulo da. **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos.** *Prod.* 2005, vol.15, n.3, pp. 362-375. ISSN 0103-6513
- SATO, Carolina Tiemi. **Gestão baseada em relações de confiança.** *RAE-eletrônica*, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. ISSN 1676-5648
- SILVA, Charles Eduardo Brum da. **Contribuições das Relações Interpessoais no desempenho da empresa: o caso da Farmasantos.** Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, João Pessoa, 2008.
- SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. **Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba.** *R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.1, p.107-117, 2006.

SOUSA, Eudasio Moreira de; GONÇALVES, Margareth Barbosa. **Qualidade de vida no Trabalho (QVT):** a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da biblioteca central da universidade de Brasília. Monografia (Pós-graduação em administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Brasília, 2007.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. **Das redes sociais à inovação.** Ci. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio-ago/2005.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. **REDES SOCIAIS:** posições dos atores no fluxo da informação. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006.

TREVIZAN, Maria Auxiliadora. *et al.* **Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem.** Rev. Latino-Am. Enfermagem v.6 n.5 Ribeirão Preto dez. 1998. ISSN 0104-1169

VALENTIM, Igor Vinicius Lima; KRUEL, Alexandra Jochims. **A importância da confiança interpessoal para a consolidação do Programa de Saúde da Família.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, Junho 2007. ISSN 1413-8123

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANINI, Marco Tulio F.; LUSK, Edward J.; WOLFF, Birgitta. **Confiança dentro das organizações da Nova Economia:** uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. *Rev. adm. contemp.* 2009, vol.13, n.1. ISSN 1982-7849