

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – TRABALHO EM EQUIPE

INTERPERSONAL RELATIONSHIPS – TEAM WORK

Érica Rosana Reis Gomes¹, Milena Ferreira de Jesus¹, Luis Carlos Spaziani²

¹ Alunas do Curso de Gestão de Recursos Humanos

² Professor Mestre do Curso de Gestão de Recursos Humanos

RESUMO

Todos os dias lida-se com pessoas diferentes no ambiente de trabalho, divide-se o mesmo espaço e compartilha-se as atividades em geral. No entanto o bom relacionamento, a confiança e a comunicação dentro da equipe são essenciais para que cada funcionário se sinta motivado para alcançar seus objetivos. É necessário que haja o relacionamento interpessoal, é preciso se conhecer e se relacionar consigo mesmo, dessa forma facilitará o relacionamento entre a equipe. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi analisar a importância do relacionamento interpessoal dentro da organização, e identificar os benefícios que o trabalho em equipe proporciona tanto para o colaborador quanto para a organização. A metodologia aplicada foi feita por meio de pesquisas bibliográficas, documental e de campo. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário em uma loja de calçados, bolsas e acessórios femininos em Brasília-DF, com todos os colaboradores da equipe, cuja principal função é a venda de produtos e prestação de serviços no atendimento personalizado. A partir dos resultados, constatou-se que existe uma interação entre os colaboradores, que apontam um bom relacionamento interpessoal e um excelente trabalho em equipe. Para responder o objetivo atestou-se, pela pesquisa, que a empresa possui um clima organizacional positivo e favorável no que se refere ao relacionamento interpessoal. Conforme observado a equipe possui: harmonia, interação, cooperação e comprometimento com os objetivos e valores da empresa. O sucesso da equipe depende do envolvimento, comprometimento, cooperação, comunicação, respeito e participação de seus integrantes.

Palavras-Chave: Relacionamento Interpessoal; Trabalho em equipe; Motivação.

ABSTRACT

Every day dealing with different people in the workplace, divide- the same space and share in the activities in general. However the good relationship, trust and communication within the team are essential for every employee feel motivated to reach your goals. There must be the interpersonal relationship, you need to meet and connect with yourself thus facilitate the relationship between the team. In this sense, the aim of this study was to analyze the importance of interpersonal relationships within the organization, and identify the benefits that team work provides for both the employee and to the organization. The methodology applied was done through literature searches, documentary and field. To collect data a questionnaire was applied in a shoe store, handbags and accessories in-Brasilia, with all staff employees whose primary function is to sell products and services on personalized service. From the results, it was found that there is an interaction between employees, which show a good interpersonal skills and excellent team work. To answer the goal is vouched - for the research, which the company has a positive organizational climate and favorable when it comes to interpersonal relationships. As noted the team has: harmony, interaction, cooperation and Commitment, with the goals and values of the company. The team's success depends on the involvement, commitment, cooperation, communication, respect and participation of its members.

Keywords: Interpersonal Relationships; Team work; Employees; Motivation.

INTRODUÇÃO

Com a constante globalização, cada vez mais a competitividade nas empresas aumenta para satisfazer as necessidades do mercado. Grandes inovações se evidenciam sobre a sociedade atual, as quais buscam mais conforto e praticidade. Para que as empresas consigam manter a assiduidade de seus clientes, produtos com qualidade, processo rápido e muitas outras características que um negócio necessita, começaram a investir no seu capital humano, ou seja, naqueles que realmente são a base da empresa e fazem a produção caminhar de forma satisfatória.

As maneiras como as pessoas se relacionam, os olhares, os gestos, as formas de tratamento, fazem parte das relações sociais. Para que em um ambiente de trabalho esse relacionamento alcance sucesso é preciso que adquira diálogo franco em que os envolvidos dediquem a atenção que lhes é induzida e se coloquem no lugar do outro.

O sucesso da equipe depende do envolvimento, do comprometimento, da cooperação, do respeito e da participação de seus integrantes. Além disso, os gestores precisam reconhecer a participação de cada um na equipe para que todos se sintam valorizados e motivados.

Compreender que as pessoas levam para o trabalho expectativas intrínsecas ao seu “eu”, bem como suas emoções e sentimentos, e que interferem no relacionamento interpessoal, poderá tornar a equipe mais coesa e produtiva. E a forma de coordenar esses membros da equipe, com suas individualidades, a fim de gerar resultados, é um desafio a ser conquistado no dia-a-dia de trabalho. Cabe o papel de um líder eficaz que direciona e determina claramente o que se espera dessa equipe fornecendo feedback, a fim de auxiliar as expectativas.

Para que possa existir uma equipe eficiente e motivada, é preciso primeiramente que cada indivíduo tenha um bom relacionamento interpessoal. Rocha (2010) afirma Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser

entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio. Numa empresa faz-se necessário que haja uma boa comunicação entre toda a equipe, se não houver diálogo haverá baixa produtividade afetando os resultados da empresa. As organizações devem estar atentas ao clima organizacional. Promover um bom Relacionamento Interpessoal é investir no próprio desempenho, pois são as pessoas que agregam valor a uma instituição.

Pissurno (2008) relata que equipe são duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo, mas não basta que elas tenham o mesmo objetivo. É necessário também que dependam umas das outras para que o objetivo seja alcançado. O objetivo desse estudo é a importância do relacionamento interpessoal dentro da organização, e identificar os benefícios que o trabalho em equipe proporciona tanto para o colaborador quanto para a organização.

Organização

“As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam fazê-lo”. (CHIAVENATO 2010, p.24).

Para caracterizar organização, Robbins (2001), relata que ela é composta por dois indivíduos ou mais, tendo como características em comum, objetivos expostos através de conjunto de metas. São compostas por indivíduos e constituídas por regras, regulamentos, reconhecimento de líderes e descrição de cargos onde todos tenham ciência do que a organização espera de cada colaborador.

Nessa mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2010) preconiza que a organização tem como característica a união de metas e objetivos em comuns para que em conjunto o indivíduo possa alcançá-lo de forma eficaz, ela consiste em um sistema aberto, no qual, vive em constante interação com o ambiente externo e se apropria com a cooperação de cada indivíduo.

“Uma organização representa os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo. As organizações representam o espaço socialmente determinado em que um conjunto de papéis estabelecidos converge direta e indiretamente para alcance dos objetivos e metas organizacionais”. (KANAANE 1999, p.45).

Araújo e Garcia (2010) acreditam que a organização deve ter planejamento estratégico para ter sucesso, sabendo valorizar cada indivíduo, estabelecendo compromissos e reconhecimentos, pois devido a aumento da competitividade as organizações tendem a aumentar sua produção

de bens e serviços, porém se não tem valorização dos colaboradores somente aumentos salariais não irão garantir o sucesso organizacional.

Cultura Organizacional

O conceito de cultura é originário da Antropologia. O pioneiro no uso do vocabulário cultura foi Edward Taylor (1832-1917), para o qual esse conceito inclui conhecimento, crenças, arte moral, leis costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Para Russo (2010) O termo Cultura Organizacional foi estabelecido no final do séc. XVIII como uma abreviação para gestão do pensamento e comportamento humano e somente passou a ser efetivamente utilizado um século depois. Schein citado por Russo (2010, p. 18) apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional:

Cultura Organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (RUSSO 2010, p. 18).

Para (CHIAVENATO 2004, p. 434) “Cultura Organizacional significa um modo de vida um sistema de crença, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típico de determinada organização”.

No contexto empresarial cultura organizacional refere-se a uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização, um sistema de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma organização.

“A cultura organizacional é entendida também como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização.” (...) “Podendo ser definida, portanto, como um sistema bem desenvolvido e profundamente enraizado de valores que estimula, quando adequadamente gerenciado, membros da organização a produzirem mais, e ter mais criatividade, e conseqüentemente melhor desempenho organizacional.” (RUSSO 2010, p. 18 e 19).

Clima Organizacional

Clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. É um conjunto de atitudes ou valores que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização. Dessa forma, entende-se que o clima organizacional também é a qualidade do ambiente de trabalho, sendo essa qualidade boa ou ruim, influenciando seu comportamento. A organização

não cria seu clima organizacional, pois dentro de uma mesma organização, teremos diferentes climas organizacionais num mesmo momento, com efeitos diferentes de acordo com os acontecimentos gerando sensações positivas para uns e negativas para outras.

“O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e este intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes.” (CHIAVENATO 2002, p.95).

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Segundo Kanaane (1999) quando se consegue criar um clima organizacional que proporciona satisfação das necessidades de seus colaboradores, trazendo motivação para realização dos objetivos da organização, tem-se um clima favorável para o aumento da eficácia da mesma.

Em termos mais práticos (Chiavenato 2007) o clima vai depender de como a liderança irá utilizá-lo com as políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, dos atributos de cada colaborador da empresa, da natureza de negócio e do estágio de vida da empresa. Aglomerando tudo e ajudando a criar o clima dentro de cada empresa.

O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impactos negativos sobre o desempenho. Resultando em um clima em que predominam sentimentos como tensão, medo, ansiedade e tristeza. Hostilidade, desalento e agressividade. Sentimentos positivos exercem impactos positivos. A realização de um objetivo grupal produz um clima em que predominam sentimentos como alegria e desejo de continuar no grupo.

Ambiente Organizacional

Segundo Chiavenato (2000) o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa, isto é tudo aquilo situado fora de empresa. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações.

Kwasnicka (1990, p.90), afirma que "o ambiente organizacional pode ser definido como sendo a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e influenciam este ambiente".

Para sobreviverem ao longo do tempo, ter sucesso de forma eficaz as organizações visam utilizar sistemas abertos que precisam se adaptar a condições externas mutantes. Segundo o raciocínio de Chiavenato (2000) existem duas distinções analíticas para definição do ambiente organizacional: O ambiente geral e o ambiente de tarefa.

a) O ambiente geral (macro ambiente) é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influencia difusamente todas as empresas. É constituído das seguintes variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legislativas, sociais, demográficas e ecológicas (CHIAVENATO, 2000).

b) O ambiente de tarefa é o meio ambiente específico da empresa que corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído pelas outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais uma determinada empresa mantém interface e entra em interação direta para poder operar. O ambiente de tarefa é onde a empresa atua com mais influência, pois é nele que estão inseridos os consumidores, fornecedores bem como os concorrentes.

As empresas devem manter uma comunicação constante entre o ambiente externo e o interno, com um fluxo de informações de qualidade, para poder definir suas políticas de ação. O ambiente interno é onde os empregados desempenham suas atividades.

Conflitos

Lidar com pessoas é uma tarefa muito difícil, cada indivíduo tem sua forma de pensar, expressar e opinar. Estas podem gerar conflitos, bons ou ruins, dependendo da situação ou circunstância. Ressalta-se que o conflito envolve o uso do poder no confronto, algo que leva tempo para desenrolar determinada situação que ocorre em um momento e não desaparece depois.

A primeira impressão que se tem sobre conflito é da noção de que há problemas ou confrontos acontecendo no ambiente em estudo, normalmente encara-se como ruim, mas pode, de outra forma, trazer pontos positivos ao ambiente. Observado a existência de conflito, os gestores podem atuar de forma a promover mudanças, transformando as não conformidades em

oportunidades de melhorias.

“O conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS 2002, p.374).

O conflito no ambiente organizacional é definido por Montana (2005) como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização.

O conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas, pois, sua existência ou não, é uma questão de percepção. Segundo Robbins (2002) tem-se as seguintes abordagens a respeito de conflitos: a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista:

(I) Visão tradicional: neste aspecto o conflito era visto como ruim, dessa forma, portanto, todos deveriam evitá-lo, resultava de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre os indivíduos. Os gestores não estavam devidamente preparados para gerenciar de forma positiva os conflitos existentes no ambiente de trabalho, essa visão era preponderante nas décadas de 30 e 40; (II) Visão das relações humanas: Já no período compreendido entre as décadas de 40 a 70, o conflito passa a ser entendido como consequência natural e inevitável em qualquer ambiente organizacional podendo dessa forma ser um potencial instrumento positivo nas organizações e, portanto, não ser visto apenas como qualquer coisa ruim; (III) Visão interacionista: nos tempos atuais não se enxergam mais o conflito como positivo ou negativo, mas sim, como um instrumento de gestão que, necessariamente deve estar presente no ambiente contribuindo para o crescimento do grupo. A principal contribuição desta abordagem está no fato dos gestores serem sempre impulsionados a provocar e manter um nível satisfatório de conflitos para manter o ambiente competitivo, assim, o que define se o conflito é bom ou ruim é sua natureza.

Tipos de conflitos

Um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Montana (2005) propõe os seguintes tipos de conflitos: (I) Conflitos internos: acontece no ambiente quando o colaborador tem duas ou mais opiniões diferentes sobre o mesmo assunto; (II) Conflitos entre indivíduos: a personalidade de cada indivíduo é responsável pela definição dos diferentes tipos de conflitos organizacionais; (III) Conflitos entre indivíduos e grupos: quando o indivíduo não aceita as normas e os valores estabelecidos, causam-se conflitos com o grupo e com a organização; (IV) Conflitos entre grupos: ocorre quando as opiniões entre os grupos

existentes dentro da organização são opostas. Este tipo de conflito surge devido a competição por recursos e pelos diferentes estilos administrativos, essenciais para eficácia de cada setor; (V) Conflitos entre organizações: a grande busca por consumidores no mercado gera a competição entre as empresas, estas levam as organizações a entrarem em conflitos.

Diferença entre Conflito funcional e Conflito disfuncional

Para Robbins (2002) A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, existem os conflitos funcionais que atuam de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo e melhorando o desempenho, e existem os conflitos disfuncionais que atrapalham o desempenho do grupo. Diferenciam-se conflitos funcionais de disfuncionais observando o tipo de conflito.

Existem três tipos: (I) De tarefa, que está relacionado com o conteúdo e os objetivos do trabalho. Conflito de tarefa tem demonstrado um efeito positivo no desempenho do grupo, por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho do grupo, (II) De relacionamento, que se refere às relações interpessoais, aumentam o choque de personalidades e reduz a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização das tarefas organizacionais, (III) De processo, que se relaciona à maneira como o trabalho é realizado. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo, pois muita discussão sobre quem deve fazer o quê se torna disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumentando o tempo de realização das tarefas.

O conflito também ocorre em diversos níveis:

(I) Conflito latente refere se a fonte conflito, tal como conflito de papéis ou competição por recursos escassos; (II) Conflito percebido é a conclusão de que a um conflito, porém nenhuma das partes se incomodam com isso; (III) Conflito sentido é o envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade; (IV) Conflito manifestado é parecido com o sentido, à diferença é que o primeiro envolve comportamentos declaradamente agressivos.

É possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com os eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

Negociação

A questão fundamental é como a organização irá gerir o conflito de forma que aumente os efeitos positivos para assim diminuir os negativos. O gestor deve sempre buscar uma solução construtiva administrando e não

participando do conflito, selecionando a estratégia mais adequada para a situação existente (CHIAVENATO 2005). Nessa linha de raciocínio é necessário que o gestor utilize o método de negociação, sendo uma estratégia indispensável para solucionar determinado conflito.

A Negociação esta presente no nosso dia-a-dia, ocorre em todos os momentos de nossas vidas e faz parte das maiorias de nossas decisões. Trata-se de um processo no qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta. É um processo de comunicação, utilizado para resolver um conflito, divergências de opinião ou de valor. A negociação é um conceito em continua formação, o qual está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.

“Negociação é um processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre vantagens dessa troca para elas” (ROBBINS 2002, p. 386).

Há duas abordagens gerais para negociação:

(I) Barganha Distributiva: busca a divisão de uma quantidade fixa de recursos, situação de perda e ganho. Opera em condições de soma-zero, tudo que uma parte ganha é à custa da outra, e vice-versa; (II) Barganha Integrativa: busca um ou mais acordos que possam gerar uma solução de ganho-ganho. As partes envolvidas precisam ser francas em suas informações e preocupações, ter sensibilidade com relação às necessidades mútuas, e mostrar disposição para manter certa flexibilidade.

De acordo com Robbins (2002) envolve cinco passos para o processo de Negociação:

(I) Preparação e Planejamento: é importante que o negociador saiba corretamente a origem do conflito, o ambiente no qual se está inserido, todos os envolvidos e o posicionamento de cada um deles em relação ao conflito. É necessário estabelecer metas claras para que a negociação possa tornar-se eficiente; (II) Definição de regras básicas: após o planejamento e a elaboração de estratégias, torna-se possível o estabelecimento de regras e procedimentos que permitem definir os participantes da negociação, a localização, os horários disponíveis e todas as informações necessárias para dar continuidade a negociação; (III) Esclarecimentos e justificativas: Nesta fase as partes interessadas expõem suas intenções, esclarecem e justificam seus interesses. O conflito de ideias não é estimulado neste ponto, pois o objetivo maior é oferecer dados complementares relativos ao ponto de vista de cada participante; (IV) Barganha e solução de problemas: estimular que ambas as partes interessadas façam concessões a fim de chegar a um bom acordo; (V) Conclusão e implementação: trata-se do objetivo maior. É

quando as partes apertam as mãos e finalizam o processo de negociação.

O processo de negociação é um fator que impacta no resultado do conflito. Uma barganha distributiva pode solucionar disputas, mas geralmente provoca a insatisfação dos negociadores por estar voltada ao curto prazo e ser confrontadora. De outro lado temos a barganha integrativa que busca o melhor acordo entre os envolvidos gerando uma solução ganha-ganha que na maioria dos casos é o ideal, pois tendem a oferecer resultados que satisfazem a todos os envolvidos, além de construir relações de longa duração.

Relacionamento Interpessoal

Rocha (2010) “Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio”.

Relacionamento interpessoal pode ser conhecido pelo conhecimento das relações internas entre si próprio, ou com seu eu interior. Nessa categoria podemos falar de autoconhecimento, autorreflexão a fim de estudar os sentimentos e emoções, empatia, assertividade, cordialidade e ética. A partir do momento que uma pessoa começa a conhecer a si mesmo, muitas oportunidades há de aparecer o que facilita a comunicação interpessoal com outros membros da equipe ou grupo de trabalho, onde surgem relacionamentos que proporciona novas amizades, e até soluções para problemas antes não vistos ou não percebidos pelo grupo. Estimulando as relações interpessoais todos ganham a empresa em forma de produtividade, e os colaboradores em forma de autoconhecimento o que agrega valor em sua carreira e em sua relação com a família e sociedade.

No contexto organizacional, estas relações interpessoais podem ser vistas interpostas de problemas, principalmente por causa das dificuldades em lidar com diferenças individuais. Chiavenato (1992) aborda que um indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciadas pela organização.

“A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitudes como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendência à relação, referentes à determinada objeto, pessoa situação”. (KANAANE 1995, p.58)

Desta maneira, o indivíduo ao assumir uma atitude ver-se ao um conjunto de valores que tendem a influencia-lo.

“As empresas deveriam desenvolver relações

interpessoais próximas ou fluidas com todos os setores da organização, mostrando para cada funcionário, a importância da “união” dos mesmos, para o melhor desenvolvimento das atividades laborais como um todo”. (LAKATOS 1997, p.35)

A importância do Relacionamento interpessoal nas organizações

Hoje o processo seletivo nas empresas, está mais voltado para a parte comportamental do que necessariamente para a parte técnica. Isto está acontecendo porque a parte técnica bem trabalhada consegue se aprimorar, mais a questão de relacionamento é muito mais difícil. A procura por indivíduos que tenha habilidades para trabalhar em conjunto é cada vez maior, sendo apontada como uma competência essencial. Equipe não é somente o conjunto de pessoas que atuação junta em um determinado projeto, cada qual na sua função. O significado é mais profundo, a ideia é que cada integrante saiba qual é a sua parte no grupo, mas que leve em consideração o todo, valorizando o processo inteiro e colaborando com ideias e sugestões.

Existem pessoas que tecnicamente são excelentes, com potencial de crescimento enorme, porém não sabem trabalhar em equipe, não tem um relacionamento satisfatório para as pretensões da empresa, e estes profissionais ficam fora do contexto, causando mais frustração e desmotivação no indivíduo. Um bom relacionamento interpessoal, trás mais confiança as pessoas, mostra maturidade e o desenvolvimento de quem faz parte da equipe. Quanto menos conflito maior é o crescimento individual, levando a coletividade a um patamar satisfatório tanto para a parte gerencial, quanto a parte do relacionamento das pessoas.

Nesse sentido, Chiavenato (1989) fala que a integração entre os indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

O relacionamento interpessoal é primordial em qualquer organização, são as pessoas que movem os negócios, lucros e todo bom resultado, por isso é importante investir nas relações humanas. A valorização de colaboradores é uma prática que deve ser constante de todo líder ou gestor, pois através de suas ações pode se influenciar cada profissional. Colaboradores desvalorizados se desmotivam facilmente, perdendo o foco, tendo diminuição na produtividade, afetando o bom andamento da empresa. Para manter boas relações interpessoais no ambiente organizacional é necessário que o gestor invista em relacionamentos saudáveis, conhecer bem seus colaboradores, promover o desempenho de equipe, resolver conflitos.

A importância da comunicação interpessoal nas organizações

Uma das propriedades que esse recurso possibilita é que os colaboradores e líderes podem se conhecer melhor, executar projetos juntos, dar feedbacks, receber orientações para interagir e alcançar melhores resultados para empresa. Com o mercado mais competitivo as organizações têm buscado colaboradores que dispõem de habilidades que superem o escopo de atuação de sua profissão, isso inclui ter uma visão sistêmica da empresa, estar disposto e pronto a colaborar. A efetiva comunicação interpessoal nas empresas é um dos itens fundamentais para o sucesso de líderes, liderados e o alcance dos resultados planejados pela organização. Imagine um “chefe” que não consegue ser compreendido ou explicar, de forma clara, a finalidade de uma atividade, compartilhar seus conhecimentos ou dar um *feedback*.

Trabalho em Equipe

Conceito de Equipe, Segundo Pissurno (2008) equipe são duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo, mas não basta que elas tenham o mesmo objetivo. É necessário também que dependam umas das outras para que o objetivo seja alcançado.

“Equipe é definido como pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.” (LACOMBE 2011 p.23).

A equipe atua com a intenção de colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele, além de terem uma meta semelhante. Equipe é quando há ajuda entre todos, agindo de forma eficiente, eficaz, coesa, motivada e integrada.

A capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade gerencial fundamental; a capacidade de contribuir bem para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer trabalhador. Todas as equipes precisam de membros que estejam motivados a trabalhar ativamente com outros para realizar tarefas importantes. (...) Numa definição formal, há um trabalho de equipe, quando os membros trabalham juntos, de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas eficazmente para atingir um propósito comum. (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN 1999, p. 148).

Equipes são grupos caracterizados por três importantes determinantes diferentes: (I) Os membros das equipes são altamente interdependentes, a consciência de que o todo depende de um único indivíduo. E cada indivíduo depende do todo para existir; (II) As equipes são formadas mediante o uso de agrupamento por fluxo de trabalho, de modo que seus membros são

responsáveis pelo desempenho de várias funções diferentes; (III) Habilidades, conhecimento, experiência e informação geralmente se distribuem de forma diferente entre os membros de uma equipe, devido à diferença de precedentes, treinamento, talentos e acesso a recursos.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999) O desempenho e a complexibilidade das equipes exigem que os gestores conheçam os acontecimentos em níveis diferentes de análise. Alguns dos componentes essenciais ao desempenho eficaz da equipe dependem de fatores associados à tarefa e, por isso, é necessária uma análise de tarefa da equipe, outros dependem do nível individual dos membros da equipe e, portanto, devem-se observar também as contribuições individuais. Em outro nível, ainda, a efetiva interação entre pares de membros da equipe, é essencial para o sucesso. No nível mais elevado da análise, algumas importantes variáveis relativas à eficácia da equipe dependem das características da equipe como um todo.

Fazer parte de um grupo aumenta o conhecimento, traz alegria e deixa o trabalho mais tranquilo e prazeroso. Trabalhar em equipe é uma excelente oportunidade de aprender com os colegas, dentro e fora das organizações. Todos ganham experiência, mas algumas normas de convivência precisam ser respeitadas (I) Ter: paciência - Muitas vezes é difícil conciliar opiniões diversas, principalmente quando se passa muitas horas em grupo, no mesmo ambiente de trabalho. É muito importante ter paciência. Pense, pare, respire, avalie os motivos que levaram a pessoa a ter aquela opinião. Trabalhar em grupo é atuar desarmado. Procure sempre mostrar os seus pontos de vista com prudência e escute o que os outros têm a dizer, mesmo que não esteja de acordo com as suas opiniões; (II) Aceite as ideias das outras pessoas - Não é fácil aceitar novas ideias ou admitir em público que não temos razão. Mas aprenda a admitir que a ideia de um colega possa ser melhor do que a sua. Naturalmente chegará o momento em que acontecerá o contrário e ele também terá que admitir isso. O trabalho em equipe é sustentado em humildade, reconhecimento, troca. O importante sempre é que o objetivo em comum, em favor da empresa, seja executado; (III) Critique ideias, não pessoas - Avalie as colocações de seus colegas de trabalho, com independência total sobre suas impressões de caráter. Você pode criticar, de forma construtiva, as ações, ideias e comportamentos do outro, mas nunca o perfil das pessoas; (IV) Saiba dividir - perceba que é importante dividir tarefas, não saia do princípio que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. É fundamental delegar, compartilhar responsabilidades e informação; (V) Não deixe de colaborar - não é porque trabalha em equipe que esquecerá as suas obrigações. Dividir as tarefas é uma coisa, deixar de colaborar é outra. Preserve uma atitude participativa e solidária. Procure dar o seu melhor e auxiliar os colegas,

sempre que necessário. Da mesma forma, não se sinta constrangido quando precisar pedir ajuda a alguém de sua equipe; (VI) Mantenha o diálogo - Quando se sentir desconfortável com alguma situação ou função, fale sobre o problema. O silêncio não ajudará a resolver o fato, as outras pessoas perceberão sua insatisfação e o trabalho não será desenvolvido com sucesso; (VII) Cuidado com o pensamento coletivo - quando todas as decisões foram tomadas, é comum que o grupo se torne resistente a mudanças e desconsidere outras opiniões. Reconheça esse tipo de isolamento coletivo e ouça sempre opiniões externas; (VIII) Aproveite e divirta-se – pode ser divertido o trabalho em equipe, superando e dividindo seus medos, desafios. Compartilhe as suas histórias, sorria, faça com que a convivência se torne mais agradável e o trabalho mais prazeroso. Os resultados serão consequentemente melhores.

“Um líder bem-sucedido usa eficazmente o poder para influenciar os demais, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para aprimorar o funcionamento da liderança”. (MONTANA E CHARNOV 2003, p. 243)

Toda equipe necessita de um líder capaz de conduzir, mostrar caminhos e gerar grandes resultados. Ele deverá ser provido de características não somente técnicas, mas também comportamentais. É dele a missão de inspirar em seus colaboradores a motivação para a conquista. O líder, portanto, é um modelo. Dessa forma, consegue envolver e comprometer as pessoas, transmitindo-lhes sinergia, amizade, companheirismo e satisfação.

Qualidade de Vida no trabalho

O termo qualidade de vida têm se evidenciado nos últimos anos no Brasil, mas este tem sido estudado em todo o mundo desde meados do século XX. O interesse pela Qualidade de Vida evidenciou-se principalmente depois da segunda guerra mundial, quando as pessoas passaram a se preocupar mais com seu bem-estar e buscar condições melhores de vida. Qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas tarefas. Envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contextos) do cargo.

A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho dentro da organização. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças no ambiente de trabalho e criatividade. O conceito de QVT é muito abrangente, pois envolve não somente as condições físicas, mas também todo um conjunto de condições psicológicas e sociais do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2002).

A Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo fazer com que os trabalhadores se sintam bem em trabalhar na empresa e fazer do ambiente de trabalho um lugar agradável e produtivo.

As empresas estão se preocupando cada vez mais com o tratamento em relação às pessoas, por estarem em um meio de alta concorrência e modernização, pois dependem extremamente delas para o alcance de seus objetivos e metas. Portanto, as pessoas trabalham em conjunto para atingirem os objetivos e metas da empresa, porém têm os seus objetivos individuais que cada vez se tornam mais precisos e necessários para uma vida saudável, necessitando assim que sejam consideradas parceiras da organização.

“A qualidade de vida no trabalho, representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”. (CHIAVENATO 1999, p.391)

Para Chiavenato (1999) a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada exclusivamente pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, especialmente, pela ação sistêmica dessas características.

Maximiano (2004) preconiza que Qualidade de vida no Trabalho (QVT) surgiu o conceito mais amplo do que as teorias tradicionais de motivação, basear-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano. Segundo esse enfoque saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o complexo bem-estar biológico, psicológico e social.

Motivação

A motivação é um requisito essencial para que as pessoas e organizações alcancem suas metas e objetivos. (BUENO, 2002).

Robbins (2002) assevera que motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Motivação é um o resultado da interação do indivíduo com a situação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é com eles coerente. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma

pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades afirma que a satisfação das necessidades do homem é importante tanto para a sua parte física quanto para a sua parte mental (SPECTOR, 2006).

Segundo este estudo, dentro de cada ser humano há uma hierarquia de cinco grupos de necessidades, como apresentadas na figura 3 abaixo (ROBBINS, 2008):



(ROBBINS, 2008, p. 46)

Figura 1 – Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow

Observando a pirâmide de necessidades a partir da base, pode-se relacioná-las:

a) Fisiológicas: são necessidades de sobrevivência do corpo em sua forma mais instintiva como, fome, sede e sono.

b) Segurança: necessidades de segurança e proteção.

c) Sociais: são os relacionamentos, a amizade, o amor e o sentimento de pertencer a um grupo.

d) Estima: inclui fatores internos (realização, autoimagem e respeito) e fatores externos (status, reconhecimento e atenção).

e) Autorrealização: é o desejo de ser tudo o que se pode ser. Crescimento, desenvolvimento e conquistas.

À medida que cada uma dessas necessidades é satisfeita a necessidade superior se torna dominante. Assim, o movimento é em direção ao topo da pirâmide (MASLOW apud SALGADO, 2005).

Ao satisfazer uma necessidade ela deixa de ser motivadora e por isso troca-se o nível da pirâmide. Por exemplo, se uma pessoa acha que recebe um valor em dinheiro suficiente pelo trabalho que desempenha o fator dinheiro não é

mais motivador para levá-la a realizar a tarefa (OLIVEIRA, 2006).

As três necessidades mais próximas da base da pirâmide são chamadas necessidades de carência, importantes para que o indivíduo se sinta seguro e saudável e as duas necessidades que estão mais próximas do topo são chamadas necessidades de crescimento, importantes para haja o desenvolvimento e realização do homem (SALGADO, 2005).

Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

A teoria da Motivação-Higiene ou teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg é fundamentada na proposta que a relação de um indivíduo com seu trabalho é básica, e que esta relação pode determinar o sucesso e o fracasso da pessoa e da empresa (ROBBINS, 2008).

Para o desenvolvimento deste estudo Herzberg, fez uma pesquisa com os trabalhadores pedindo que descrevessem as situações que se sentiam muito bem e muito mal com relação ao seu trabalho e seu cargo (SALGADO, 2005).

Com os resultados desta pesquisa escreveu a teoria dos dois fatores dividindo as necessidades dos trabalhadores em duas categorias (BUENO, 2002):

a) Fatores de Higiene (extrínsecos): são necessidades de natureza animal fora do controle do trabalhador, como as necessidades físicas, o salário, a supervisão, as normas e políticas da empresa e colegas de trabalho.

b) Fatores de Motivação (intrínsecos): são necessidades de crescimento que o trabalhador tem controle, pois estão relacionadas às tarefas que desempenham. Exemplos de fatores de motivação: realização, valorização, responsabilidade e a natureza do trabalho em si.

Os fatores motivacionais, por exemplo, podem levar a satisfação, mas se esses fatores não são encontrados na empresa tem se apenas a falta de satisfação e a ausência dos fatores de higiene podem levar a insatisfação, mas dificilmente levarão a satisfação de seus funcionários se presentes na empresa.

De acordo com Oliveira (2006), a partir dos estudos realizados Herzberg pode listar fatores que geram insatisfação e satisfação:

a) Fatores que quando ausentes ou deficientes geram insatisfação: salário, segurança, estrutura, status, métodos empresariais, qualidade de supervisão e qualidade nas relações entre pessoas.

b) Fatores que quando presentes trazem a motivação e satisfação (motivacionais): realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento.

Portanto, são os fatores motivadores que determinarão a motivação e satisfação de um funcionário e de acordo com Herzberg uma das formas de trazer a motivação é o enriquecimento da tarefa. Enriquecimento da tarefa é “um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio no trabalho” (HERSEY; BLANCHARD apud BUENO, 2002, p. 15).

Os modelos de QVT

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Diversos estudiosos ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores.

Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos: (I) Participação dos funcionários nas decisões; (II) Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho; (III) Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; (IV) Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos.

Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Conforme Davis e Newstrom (1992, p.151) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absentismo.” Os aspectos baseados nos cargos são: (CHIAVENATO, 1999, p.392).

(I) Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento; (II) Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável; (III) Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais; (IV) Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por

objetivos, pois proporciona um papel importante aos trabalhadores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para consegui-los, DAVIS e NEWSTROM (1992); (V) Feedback: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca; (VI) Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho; (VII) Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa; (VIII) Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes devera ser estimulado e possibilitado.

Pelos indicadores citados, observa-se a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores.

Modelo de Walton

O modelo proposto por Walton, apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões. Segundo CHIAVENATO (2002), Walton apresenta oito fatores que afetam a QVT, a saber:

(I) Compensação justa e adequada: Deve haver um equilíbrio salarial tanto internamente quanto externamente com base no piso salarial da categoria; (II) Condições de segurança e saúde no trabalho: Envolve a jornada de trabalho, o ambiente físico e o bem-estar do funcionário; (III) Utilização e desenvolvimento de capacidades: Proporciona oportunidades que contribuem para a satisfação do colaborador; (IV) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: Possibilita oportunidades de carreira (ascensão) e consequentemente segurança; (V) Integração social na organização: Existência de franqueza interpessoal, abolição de preconceito, extinção dos níveis hierárquicos marcantes, dentre outros; (VI) Constitucionalismo: Estabelecimento de normas, regras e deveres que a organização elabora para organizar os padrões de procedimentos, processos e comportamentos dos funcionários; (VII) Trabalho e espaço total de vida: Controle do tempo para não impedir que o empregado deixe de realizar suas atividades pessoais e familiares (VIII) Relevância social de vida no trabalho: Promover ações que despertem orgulho dos funcionários por trabalharem na empresa, como atividades de responsabilidade social, ecológica, dentre outros.

Percebe-se que as dimensões da QVT são abrangentes, basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial.

MATERIAIS E MÉTODOS

Há evidências que existem dificuldades nas relações interpessoais dentro da organização. Pode-se adotar estratégias para melhorar o

relacionamento no trabalho, buscando analisar a percepção dos colaboradores quanto ao trabalho em equipe e as suas interferências no processo de produção e na qualidade de vida no trabalho. A presente pesquisa tem por finalidade coletar informações com auxílio da aplicação de questionário (apêndice) direcionado para todos os setores da empresa.

Para Gil (2002 p.17) pesquisa é uma ação racional e sistemática, que tem como objetivo apresentar solução aos problemas que são propostos.

“Pesquisa é a atividade básica da ciência em seu processo permanente de questionamento e de construção da realidade, e estabelece vínculo entre o pensamento e a ação”. (MINAYO 2004 p.16-17)

(...) A pesquisa se torna necessária quando não há informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema. Tem por base conhecimentos disponíveis a respeito do problema e requer criteriosa utilização de métodos, técnicas e instrumentos científicos. (GIL, 2002).

Para a realização de uma pesquisa existem vários motivos normalmente são classificadas por dois grupos, o primeiro por razões de conhecimento enquanto o segundo por atividades práticas. No sentido de conhecer a própria satisfação de enriquecimento intelectual e a aprendizagem na realização de tarefas de modo que sejam produzidas com eficácia e eficiência.

Nos métodos de abordagem utilizou-se a Pesquisa Qualitativa, onde, Oliveira (2002 p.116) relata que “abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema [...] e não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. A pesquisa qualitativa tem a facilidade de relatar a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, observar a interação de certas variáveis, compreender e coordenar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, expor contribuições no processo de mudança, formação de opiniões de determinado grupo e possibilitar em maior nível de interpretação das particularidades dos comportamentos dos grupos.

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, onde, Gil (2002 p. 44), preconiza que “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Quanto aos objetivos foi utilizada a pesquisa de campo que conforme Oliveira (2002 p.124) “consiste nas observações dos fatos tal como ocorre espontaneamente na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”. Método este que permite o relacionamento

constante entre determinadas condições e determinados eventos, observados e comprovados.

Dessa forma, portanto, esse trabalho utilizou como metodologia, a pesquisa bibliográfica, documental, de campo e como instrumento foi utilizado o questionário. Dentre as inúmeras lojas do Distrito Federal foi selecionada uma, em específico, onde foi aplicado questionário a todos os colaboradores da empresa.

CONTEXUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, objeto deste estudo, atende o segmento de calçados, bolsas e acessórios. A história da marca começou em 1972, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, quando dois irmãos jovens com apenas 18 e 21 anos de idade, fundaram uma fábrica de calçados. O nome escolhido tem origem na Itália, país que nos anos 70 exercia uma grande influência na moda mundial. A produção inicial era de sapatos masculinos, os produtos confeccionados na fábrica eram vendidos para as lojas de multimarcas. Em seguida direcionou-se ao mercado de sapatos femininos. Em seguida direcionou-se ao mercado de sapatos femininos. A ideia de boutique de sapatos deu certo, mas acabou direcionada para o público feminino, e conseqüentemente a produção acompanhou a demanda do mercado.

Em 1989 a marca expandiu por meio de franquias, atualmente com lojas espalhadas nas mais importantes cidades do país. Sua produção atual está em torno de dois milhões de pares de sapatos por ano. Sua principal meta é um contato direto com seu cliente, apresentando-lhes por meio da comunicação eficiente e eficaz, o que é a arte de fazer sapatos.

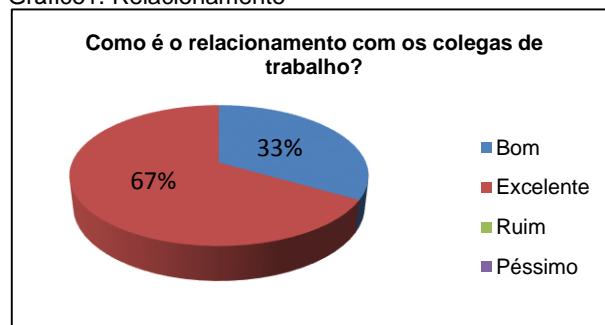
A loja tem como missão oferecer produtos de excelente qualidade para os clientes, prezar pelo relacionamento duradouro baseado na ética e na transparência. Conta com funcionários que tenham conhecimentos técnicos, que sejam comprometidos e que acima de tudo preconiza o bom atendimento. Esta equipe tem constante contato com os clientes, com um relacionamento muito agradável, comprometidas e dedicadas, mas ao mesmo tempo precisam ser pacientes e cordiais, além de imparciais em suas próprias emoções.

RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a importância do relacionamento interpessoal dentro das organizações, e identificar os benefícios que o trabalho em equipe proporciona tanto para o colaborador quanto para a organização. Para evidenciar a relevância deste na empresa, foi aplicado questionário em uma loja de calçados feminino. Foi utilizado como instrumento o questionário, aplicado para todos os colaboradores da empresa. Sendo que as questões 1,2,3 identificaram o perfil dos respondentes no que diz

respeito, função que exerce, sexo e tempo de serviço. Analisadas as questões verificou-se que todos os respondentes são do sexo feminino, que ocupam os cargos de gerente, caixas, estoquistas e vendedores, com o tempo de serviço entre menos de 5 anos e de 6 anos a 10 anos trabalhados na empresa. Que consistia de 14 questões objetivas, e os entrevistados foram selecionados por acessibilidade.

Gráfico1. Relacionamento



Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

A grande maioria dos respondentes, representados por 67% do total amostrado, afirmou que o relacionamento com os colegas de trabalho é excelente.

Para corroborar os 33% restantes dos respondentes, afirmaram que o relacionamento com os colegas de trabalho é bom. A partir desses resultados, constata-se que existe uma interação entre os colaboradores, que apontam um bom relacionamento e um trabalho em equipe.

Chiavenato (1989) afirma que a integração entre os indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

A boa interação entre colaboradores é fundamental para a manutenção e o crescimento de qualquer empresa.

Gráfico2. Equipe de trabalho



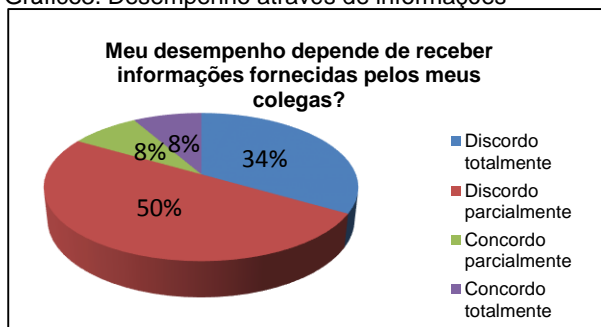
Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

Do total dos respondentes representados por 75% afirmaram que, gosta de sua equipe de trabalho. Fazer parte de um grupo aumenta o conhecimento, traz alegria e deixa o trabalho mais tranquilo e prazeroso. Trabalhar em equipe é uma excelente oportunidade de aprender com os colegas, dentro e fora das organizações.

Lacombe 2011 p.23 define “equipe como pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

O trabalho em equipe possibilita trocar conhecimentos e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Na sociedade em que se vive, o trabalho em equipe é muito importante, pois cada um precisa da ajuda do outro.

Gráfico3. Desempenho através de informações



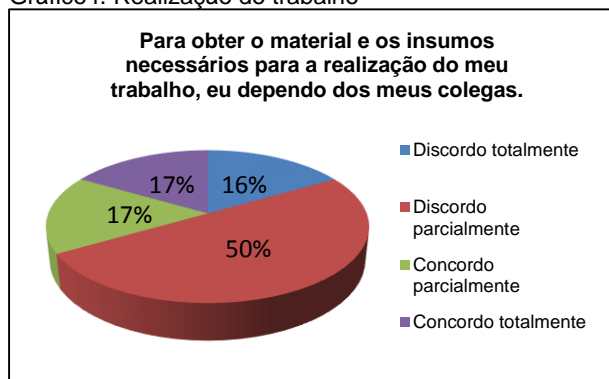
Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

Observa-se que a maior parte dos entrevistados representados por 50% discordam parcialmente que dependem de receber informações fornecidas pelos colegas para seu desempenho.

O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (MAXIMIANO, 1995, p.318).

Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Gráfico4. Realização do trabalho



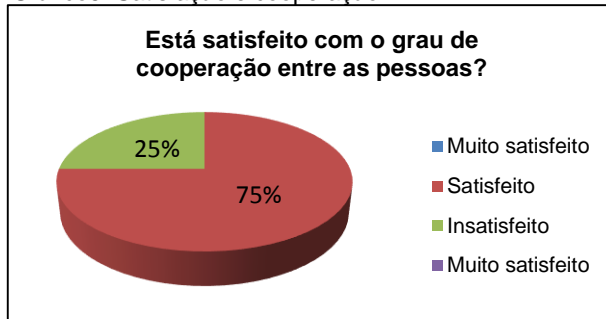
Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

A maior parte dos entrevistados, representados por 50% discordam parcialmente que dependem dos colegas para obter o material e insumos necessários para a realização do trabalho. Embora seja importante o trabalho em equipe, nesse critério e cenário de avaliação os

colaboradores não necessitam diretamente dos colegas de trabalho para obter matérias e insumos.

Precisa-se entender que uma equipe deve trabalhar em conjunto e de forma harmônica, se algum membro não estiver na mesma sintonia, todos correm o risco de se prejudicar e por as metas e objetivos.

Gráfico5. Satisfação e cooperação



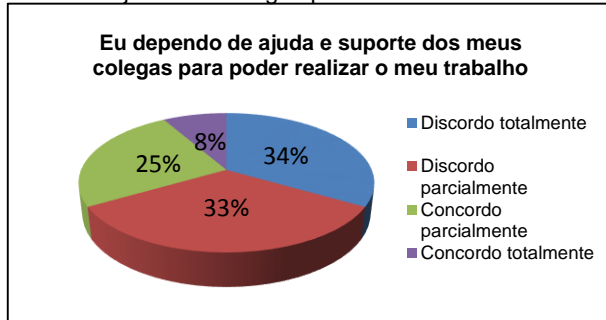
Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

A grande maioria dos pesquisados representados por 75% diz estar satisfeito com o grau de cooperação dentro do ambiente de trabalho. Trazendo um convívio de melhor satisfação e motivação.

A motivação é como um requisito fundamental para que as pessoas, organizações alcancem suas metas e objetivos (BUENO, 2002).

A equipe atua com a intenção de colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele, além de terem uma meta semelhante, agindo de forma eficiente, eficaz, coesa, motivada e integrada.

Gráfico6. Ajuda dos colegas para realizar o trabalho



Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

Como maioria 33% dos representantes discordaram que dependem da ajuda e suporte dos colegas para realizar seu trabalho.

Para Robbins (1999) os grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se ocuparem de trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. O desempenho alcançado é apenas o somatório das contribuições individuais de cada membro do grupo.

Gráfico7. Relacionamento Interpessoal no trabalho



Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

Dos respondentes representados 83% concordaram que o relacionamento no âmbito de trabalho é excelente, sendo fundamental para a organização movendo os negócios que estão atrás dos números, lucros e todos os bons resultados.

Rocha (2010) “Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio”.

Gráfico8. Estimulo para obtenção de resultados



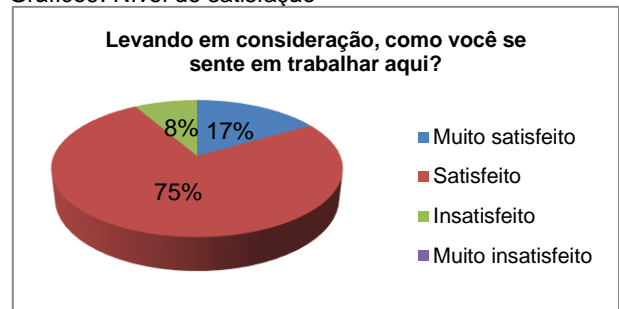
Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

A grande maioria dos pesquisados representados por 92% afirmaram que se sentem estimulado para se responsabilizar pela a obtenção de resultados. A inclusão dos colaboradores na tomada de decisões colabora para estimular a motivação de cada um deles, mostrando que de fato cada um tem importância extrema na empresa e que estão sendo notados pelo que desempenha na organização, isto acarreta em estímulo para sua motivação individual tornando imprescindível a integração entre líderes e equipes.

De acordo com Maximiano (2000) motivos externos são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um

sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Gráfico9. Nível de satisfação



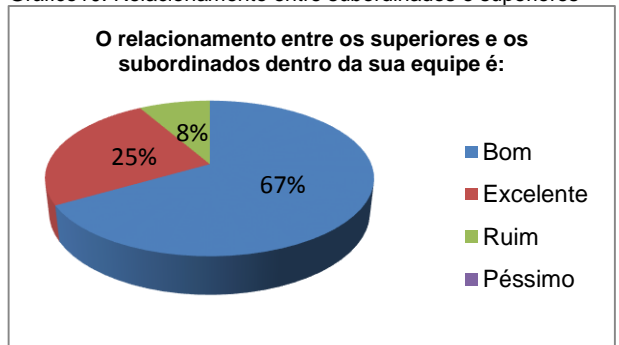
Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

A grande maioria dos respondentes, representados por 75% do total amostrado, afirmaram que se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa, demonstrando um nível maior de satisfação e realização, no âmbito da organização. Sendo que a menor parte totalizando 8% sentem insatisfeitos na empresa que trabalha.

Chiavenato (1988), os fatores motivacionais elevam substancialmente a Satisfação, ou seja, para o autor, a Satisfação no Trabalho é função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais.

Dessa forma observa-se que a organização oferece Qualidade de vida no trabalho para os seus colaboradores, e conseqüentemente proporciona um elevado grau de motivação, ajudando no desenvolvimento e na produtividade.

Gráfico10. Relacionamento entre subordinados e superiores



Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

Dos respondentes 67% afirmaram ser bom o relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da sua equipe e, apenas 8% afirmaram ser ruim esse relacionamento.

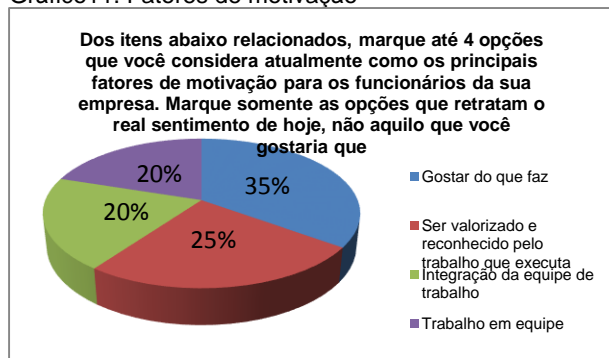
Motta (1995) destaca que o clima positivo, na organização, e um maior preparo na tomada de decisões serão facilitados por gestores com maiores conhecimentos e habilidades. (...) O líder deve monitorar o desempenho das pessoas e grupos, com objetivo de verificar o seu progresso assegurando os níveis de desempenho, produtividade e recompensar os esforços da equipe e dos subordinados (CHIAVENATO, 2005).

É possível interagir com o chefe sem ser visto como “bajulador”. Isso ocorre a partir do

momento em que se coloca a marca pessoal nos trabalhos realizados, conquistando resultados concretos e significativos.

O interessante é que o líder possa proporcionar um ambiente de facilitação para o diálogo, de forma que seus colaboradores sintam-se à vontade para interagir, perguntar, dividir e confiar.

Gráfico11. Fatores de motivação



Fonte: Pesquisas realizadas pelas autoras, em 11/2014.

Os respondentes afirmaram que atualmente consideram como principais fatores de motivação dentro da sua organização o fato de Gostar do que faz ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa e a Integração da equipe de trabalho e o Trabalho em equipe.

Mostrando um nível de satisfação alto em relação às questões de relacionamento da empresa que traz uma porcentagem bem esclarecedora de cada item.

As pessoas são diferentes umas das outras, portanto, fica claro que não se pode motivar as pessoas, o que pode ser feito é estimular o seu comportamento para que elas consigam obter a satisfação. Cabe lembrar que, por serem diferentes, os estímulos para obter a satisfação não serão sempre os mesmos para todas as pessoas.

Os fatores que indicam a motivação e, consequentemente, causam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994, p. 205).

O funcionário precisa sentir-se seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais (VROOM, 2003, p. 06). Quando os colaboradores têm prazer no que faz, as dificuldades passam a ser encaradas como desafios para o seu desenvolvimento pessoal.

DISCUSSÃO

Constatou-se que a equipe possui uma boa harmonização, cooperação e é comprometida com os objetivos e valores da empresa.

Com base nos resultados obtidos, no geral é nítido que a equipe de trabalho, apesar de algumas peculiaridades, é motivada, têm qualidade de vida no trabalho e, até mesmo, sente-se realizada no empenho de suas funções.

Neste caso a motivação é um requisito fundamental para alcance das metas e objetivos dos colaboradores e da organização e os resultados corroboram-se justamente com os dizeres de, por exemplo, Chiavenato (1988) quando afirma que os fatores motivacionais elevam substancialmente a satisfação, ou seja, para o autor, a satisfação no trabalho é função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados de fatores motivacionais.

(Lacombe 2011, p.23) define “equipe como pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

Chiavenato (1989) afirma que a integração entre os indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

De certa forma todos os autores pesquisados preconizam a importância do relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e satisfação no ambiente de trabalho, coincidindo com os resultados obtidos.

Apesar de bem consolidada e motivada, um fator que poderia ser mais bem trabalhado é a questão da comunicação e transparência da organização para com os colaboradores, principalmente no que se refere às metas reais almejadas pela empresa.

O estudo realizado pode contribuir para a área de recursos humanos, de forma que foi elucidada, de maneira prática, a importância do relacionamento interpessoal no âmbito organizacional, uma vez que, somente entendendo-se o conceito de relacionamento interpessoal, podem-se aplicar as melhorias ou ações corretivas que visam ter a melhor equipe.

CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi analisar a importância do relacionamento interpessoal dentro da organização, e identificar os benefícios que o trabalho em equipe proporciona tanto para o colaborador quanto para a organização.

A convivência no trabalho nos obriga a lidar com diferenças de opinião, de visão, de formação, de cultura, de comportamento e até de valores éticos. Ser capaz de estabelecer relações interpessoais equilibradas no ambiente de trabalho é uma das características principais no perfil profissional que as organizações exigem.

Com base nos resultados obtidos observou-se que a colaboração, a comunicação, decisões e soluções, compromissos, qualidades são benefícios encontrados na organização que trazem uma satisfação maior a seus colaboradores

resultando em resultados desejados, melhorando o desempenho e produção na organização.

É evidente que cultivar boas relações colabora e muito para que o profissional crie um ambiente de trabalho harmonioso, consiga trabalhar em equipe, e dessa forma mantenha um bom relacionamento interpessoal com seus colegas e colaboradores. Para manter um bom relacionamento interpessoal de qualidade é de importância ter a capacidade de ouvir o outro; ser pontual, saber trabalhar em grupo fortalecendo o espírito de equipe, ter disponibilidade e boa vontade para fazer tarefas necessárias.

Visto que o bom relacionamento com os colegas é de suma importância para a integração e satisfação no ambiente de trabalho. O relacionamento interpessoal auxilia e interfere no trabalho em equipe, sendo que para se ter uma equipe de sucesso é necessário que cada indivíduo tenha um bom relacionamento interpessoal.

O sucesso da equipe demonstrado na pesquisa depende do envolvimento, comprometimento, cooperação, comunicação, respeito e participação de seus integrantes. Além disso, os gestores precisam reconhecer a participação de cada um na equipe para que todos se sintam valorizados e motivados. Mesmo sendo uma loja que trabalha com metas "individuais", pode se observar que existe uma parceria entre os colaboradores, com um ideal de ajudar um ao outro a alcançar o mesmo objetivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de nossas vidas e que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Aos nossos pais e familiares pelo incentivo, apoio, dedicação e amor incondicional.

Por fim, nosso muito obrigado ao corpo docente, e em especial ao nosso orientador professor Luiz Carlos Spaziani, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho, paciência, compromisso e sua indiscutível sabedoria.

Eu Érica Rosana agradeço em especial ao meu esposo Jonas, que me incentivou a fazer o curso, e concretizar mais um sonho, pois sem ele nada teria acontecido obrigada por ser meu alicerce que me faz continuar sendo sempre melhor.

Eu, Milena Ferreira, agradeço a minha amiga Paloma pelo incentivo, alegrias, tristezas e dores compartilhadas nessa jornada. E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa aos meus pais Shirley e Reginaldo a quem eu rogo todas as noites a minha existência. E por não medirem esforços para que chegasse a essa etapa da minha vida.

Referências:

- 1 - ARAUJO, Luis César G.; GARCIA Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: edição compactada. São Paulo: Atlas, 2010.
- 2 - BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.
- 3 - BRUNEL, Susielen Virtuoso. Relacionamento Interpessoal e formação de equipes como ferramenta da manutenção da auto motivação. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/316/Susielen%20Virtuoso%20Brunel.pdf?sequence=1>, acesso dia 21/11/2014.
- 4 - BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. CESUC, Catalão, v. 2002/1, n° 6, p. 1 -25 anos IV.
- 5 - CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989.
- 6 - _____, Gerenciando pessoas. ITAIM-BIBI: Makron Books do Brasil, 1992. 236p.
- 7 - _____, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio Janeiro: Elsevier, 1999.
- 8 - _____, Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2000. 700p.
- 9 - _____, I. Recursos Humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 10 - _____, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações: entendendo como as organizações se comportam e como se tornam bem-sucedidas. São Paulo: Thomson, 2004.
- 11 - _____, Gerenciando com pessoas: transformando um executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- 12 - _____, Administração. 4. ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2007. 411p.
- 13 - _____, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro, Campus: 2010.
- 14 - _____, Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 15 - DAVIS, Keith NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: um a abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 1992.
- 16 - GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 17 - KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.
- 18 - _____, Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- 19 - KWASNICKA, Eunice Lavaca. Introdução à administração. 4a.ed. Sao Paulo: Atlas, 1990.
- 20 - LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos Princípios e Tendências. Ed. Saraiva 2ª edição, 2011.
- 21 - LAKATOS, E. M. Sociologia da administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- 22 - MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- 23 - MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social – teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2004.p. 9-28.
- 24 - MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva 2003. 525 p.
- 25 - _____, Administração. 2ª ed. São Paulo: Saraiva 2005.
- 26 - MOTTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- 27 - OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 337 p.
- 28 - PISSURNO, Dayse Layds Rodrigues. Desenvolvimento de equipes: guia do educador / Dayse Layds Rodrigues Pissurno; atualização do conteúdo Lacy de Oliveira Silva. Brasília: SEBRAE, 2008.
- 29 - ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. [tradução Cid Knipel Moreira]. - São Paulo: Saraiva 2001.
- 30 - _____, Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- 31 - _____, Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.
- 32 - _____, Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2008.524 p.
- 33 - ROCHA, Elizângela Bispo. Relações interpessoais: uma análise empresarial e social. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/26749/1/relacoesinterpessoais>, Acesso em: 07/novembro/2014.
- 34 - RUSSO, G. M. DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 35 - SALGADO, Léo. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 110 p.

- 36 - SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Comunicação; Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. Cap.15, p.239-252.
- 37 - SILVA, Marcos A. Portão Educação: Organizações e Relacionamento Interpessoal – Estudo das suas conexões. Disponível em: <http://www1.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/30934/organizacoes-e-relacionamento-interpessoal-um-estudo-das-suas-conexoes#ixzz3EG9WLDz1>, acesso dia 07/11/2014.
- 38 - SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva 2006. 451 p.
- 39 - VROOM. Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 274 p.
- 40 – WAGNER III, J. A., & Hollenbeck, J. A. (1999) Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.
- 41 - WENDLING, Marilyn. Portal Educação. Estilos de Liderança e sua efetividade nas empresas – um estudo de casa. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf> acesso dia 21/11/2014.

Apêndice
Questionário

Este é um Trabalho de Conclusão de Curso de Recurso Humanos. Que tem como objetivo analisar a importância do relacionamento interpessoal dentro das organizações, e identificar os benefícios que o trabalho em equipe proporciona tanto para o colaborador quanto para a organização. Os respondentes não serão identificados, mantendo-se a privacidade da opinião de cada colaborador.

1 – Cargo

- Vendedora
- Caixa
- Estoquista
- Gerente

2 – Tempo de serviço

- Menos de 5 anos que trabalha na empresa
- De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
- De 11 a 15 anos que trabalha na empresa
- Mais de 16 anos que trabalha na empresa

3 – Sexo

- Feminino
- Masculino

4 – Como é o relacionamento com os colegas de trabalho?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim

5 – Você gosta da sua equipe de trabalho?

- Gosto muito
- Gosto
- Não gosto
- Não me importo com a equipe

6 – Está satisfeito com o grau de cooperação entre as pessoas?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

7 - Como você classificaria o relacionamento interpessoal, no âmbito da unidade na qual você está empregado?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim

8 - Tem estímulo para se responsabilizar pela a obtenção de resultados?

- muito estimulado
- Estimulado
- pouco estimulado
- Desestimulado

9 - O relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da sua equipe é:

- Bom
- Excelente
- Ruim
- Péssimo

10 - Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11 - Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12 - Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13- Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Fechadas Múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta)

14 – Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera atualmente como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.	
<input type="checkbox"/>	Instalações físicas
<input type="checkbox"/>	Quantidade de treinamento que recebem
<input type="checkbox"/>	Qualidade dos treinamentos que recebem
<input type="checkbox"/>	Integração da equipe de trabalho
<input type="checkbox"/>	Oportunidade de crescimento
<input type="checkbox"/>	Autonomia
<input type="checkbox"/>	Estabilidade no emprego
<input type="checkbox"/>	Gostar do que faz
<input type="checkbox"/>	Salário somado a benefícios
<input type="checkbox"/>	Imagem da empresa
<input type="checkbox"/>	Desafios existentes no trabalho
<input type="checkbox"/>	Relação com o cliente
<input type="checkbox"/>	Participação das decisões
<input type="checkbox"/>	Relação com a liderança da equipe
<input type="checkbox"/>	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
<input type="checkbox"/>	Ser ouvido
<input type="checkbox"/>	Relacionamento com seu colega de trabalho
<input type="checkbox"/>	Clima organizacional
<input type="checkbox"/>	Trabalho em equipe
<input type="checkbox"/>	Nada
<input type="checkbox"/>	Outros