



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DO SEGMENTO DO AGRONEGÓCIO**

### **INTERPERSONAL RELATIONS IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT OF COMPANIES IN THE AGRIBUSINESS SEGMENT**

#### **ÁREA TEMÁTICA: 3 – ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

José Carlos Guimarães Junior, Instituto Federal do Sul de Minas- Campi Passos, Brasil, profc65@hotmail.com.

Michele Lins Aracaty e Silva, Universidade Federal do Amazonas – UFAM, Brasil,  
michelearacaty@ufam.edu.br.

#### **Resumo**

Esta investigação foi norteada a partir de questões fundamentais tais como as relações interpessoais podem fomentar mudanças no procedimento organizativo de um ambiente empresarial, e que através das relações interpessoais pode-se diferenciar os tipos de administração adotados pela empresa. Para isso, foram pesquisadas 5 empresas que atuam no setor de agronegócio, que, por motivos éticos, não citaremos os nomes das envolvidas, tratando-as de empresas A, B, C, D e E. Dessa forma, foi utilizada a metodologia de emprego de questionário, onde foram deixados à disposição entrementes a um lapso temporal de 10 dias. A análise dos dados foi baseada na estatística descritiva e os resultados foram transformados em ilustrações gráficas e analisadas, sem que houvesse distinção entre elas. Destarte, foi exequível, estabelecendo um confronto entre as diversas percepções, compreendendo os valores e os diversos efeitos das relações interpessoais para o incremento efetivo das empresas, sendo que ao final, foram realizadas considerações conclusivas.

**Palavras chaves:** Agronegócio; relações interpessoais; organizações, administração

#### **Abstract**

This investigation was guided from fundamental questions such as interpersonal relationships can promote changes in the organizational procedure of a business environment, and that through interpersonal relationships it is possible to differentiate the types of administration adopted by the company. For this, 5 companies that operate in the agribusiness sector were surveyed, which, for ethical reasons, we will not mention the names of those involved, dealing with companies A, B, C, D and E. In this way, the methodology of using a questionnaire was used, where they were left available in the meantime for a time lapse of 10 days. Data analysis was based on descriptive statistics and the results were transformed into graphic illustrations and analyzed, without distinguishing between them. Thus, it was feasible, establishing a confrontation between the different perceptions, understanding the values and the different

effects of interpersonal relationships for the effective growth of companies, and in the end, conclusive considerations were made.

**Keywords:** Agribusiness; interpersonal relationships; organizations, administration.

## 1. Introdução

A existência das relações interpessoais acontece em todos os setores da vida, em todos os domínios, as relações humanas e as comunicações assumiram um papel de grande importância. Educadores, médicos, assistentes sociais e psicólogos estão procurando métodos e técnicas que possam desenvolver nas pessoas qualidades tais como empatia, o controle emocional, o conhecimento de si mesmo em relação aos outros, a capacidade de ouvir e de convencer, e muitos outros aspectos ainda da vida psicossociológica.

No campo prático, os indivíduos nunca estão sozinhos, pois, o fundamento da coexistência é a estrutura das relações humanas. As relações interpessoais ocasionam no lar, na escola, no trabalho e na vida social de cada indivíduo que se interagem com o meio.

As mudanças contínuas que ocorrem na sociedade, em geral, as necessidades de atender ao mercado adequadamente estão presentes nas organizações e nas pessoas qualificadas para exercerem suas profissões, adquirindo maior sociabilidade como uma necessidade da própria cultura para se manter. Pesquisas evidenciaram a existência dentro de um grupo social, de laços de amizade, de empatia ou mesmo de antipatia, que podem reforçar ou destruir o grupo.

Analisar as relações interpessoais para que essas possam vir a serem melhoradas, humanizadas, se faz extremamente importante e saudável, sejam essas relações advindas de um ambiente de trabalho ou não.

Espera-se que este trabalho apresente realidades vividas em escolas distintas, bem como as formas que ocorrem as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, mostrando os diferentes olhares capazes de fazer perceber o mundo do trabalho diante da sociedade na qual estamos inseridos.

Em todos os domínios da vida moderna, as relações humanas e as comunicações assumiram um papel de grande importância. Diretores, Chefes de Departamentos e Supervisores estão procurando métodos e técnicas que possam desenvolver nas pessoas qualidades tais como: empatia, o controle emocional, o conhecimento de si mesmo em relação aos outros, a capacidade de ouvir e de convencer, e muitos outros aspectos ainda da vida organizacional.

No campo prático, os indivíduos nunca estão sozinhos, pois o fundamento da coexistência e a estrutura das relações humanas. As relações interpessoais ocasionam no lar, na escola, no trabalho e na vida social de cada indivíduo que se interage com o meio.

As mudanças contínuas que ocorrem na sociedade em geral, as necessidades de desempenhar as funções mercadológicas estão presentes nas organizações e nas pessoas qualificadas para exercerem suas profissões, adquirindo maior sociabilidade como uma necessidade da própria cultura para se manter.

Com o propósito de analisar as relações interpessoais existentes na comunidade organizacional, esta pesquisa voltou-se para a realidade das empresas de agronegócios na cidade de Formosa-GO, tendo como intuito conhecer mais profundamente o âmbito dos relacionamentos interpessoais no processo organizacional, sendo possível esclarecer alguns pontos relacionados ao tema como: conhecimento dos valores atribuídos às relações interpessoais e sua importância para o crescimento e desenvolvimento da empresa; quais fatores influenciam nas relações interpessoais, e a análise das fontes indicadas para manter um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

O que se pretendeu buscar nessa pesquisa foi um olhar mais fundamentado para as questões referentes à constituição do grupo: as relações entre os sujeitos, os entraves pessoais e institucionais, o confronto das expectativas e dos desejos das pessoas envolvidas e as condições para superação das dificuldades, condições estas que precisam ser criadas e recriadas no próprio contexto organizacional, que precisam nascer dele para se fazerem legítimas.

Sendo assim, definiu-se como objetivos a análise das relações interpessoais existentes na comunidade organizacional; a conceituar do tema relações interpessoais; identificar a

importância do reconhecimento da importância das relações interpessoais no ambiente organizacional, apresentando fatores que contribuem para o melhor relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Para isso, utilizou-se uma metodologia, tendo como base material de cunho secundário, como: teses, dissertações, artigos, referente as discussões que foram realizadas sobre o tema desse trabalho, o que proporcionou uma revisão crítica e realista sobre a forma de convivência entre os diretores, supervisores e demais funcionários, e suas atitudes de como atuam e reagem diante de situações cotidianas.

## **2. Fundamentação Teórica**

Hoje, mais do que nunca, é importante que se conscientize da necessidade de investirmos no processo de autoconhecimento e nas relações interpessoais, pois começa-se a constatar que existe um outro tipo de deficiência vivenciada pelas pessoas “a deficiência emocional”.

Dalmás (1994, p. 40), comenta que “o homem, como ser de relações, tem na convivência e no relacionamento elementos para seu crescimento pessoal”. Dessa forma é comprovado que as pessoas precisam se interagir para estar em constante aprendizagem, o clima relacional no contexto da organização determina as relações internas, através do envolvimento, da comunicação, do diálogo, das preocupações e esperanças.

Maximiano (2000, p.431), cita que “as pessoas trazem para o grupo sua experiência, formação, valores e personalidade. Como não há duas pessoas que sejam idênticas, cada grupo não apenas é diferente de qualquer outro, mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência já que aqueles atributos pessoais se alteram com o tempo e com as modificações na composição do grupo”.

Na vivência das relações na organização expressa-se o conhecimento e o compromisso com o desenvolvimento social, emocional e cognitivo dos membros integrantes. Para tanto cada ser precisa conhecer melhor a si mesmo, investindo no aprimoramento inter e intrapessoal, tendo uma visão mais ampla dos diretores e chefes, não só no que diz respeito ao seu

conhecimento cognitivo, mas antes de tudo enxergando-o enfaticamente como um ser humano, dentro de toda fragilidade que é peculiar aos seres humanos.

Certamente, é o encanto pela complexidade das relações do grupo que atrai na busca de resposta para alguns elementos constituintes da rotina de empresas distintas, evidenciando encontros e desencontros entre seus membros.

Quando se refere ao tema relação interpessoais entende-se o conjunto de procedimento que facilitam a comunicação com o próximo das mais diversas áreas obtendo todo desenvolvimento potencializado no treinamento grupal e nas vivências pessoais a um conteúdo teórico e instrumental. Antunes (2003, p. 9) coloca que: As relações interpessoais “é uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável à empresa e garantir, através de uma visão sistêmica a integração de todo pessoal envolvido, por meio de uma colaboração confiante e pertinente.

As relações representam uma ideia de conexão, cada indivíduo é dotado de conhecimentos únicos e de estruturas de pensamentos próprios de acordo com sua formação biológica, oportunidades sociais e culturais, experiência e interações.

Para o indivíduo conectar-se consigo mesmo com as informações e saberes que dispões é preciso conectar-se com o outro que, invariavelmente, requer conhecimentos e informações diferentes. Mediante confrontação, comparação e reflexão desse processo interativo, resultará o avanço do conhecimento pessoal e coletivo. Como evidencia Chiavenato (2003, p. 81). “O homem é um animal social, porque se caracteriza por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e em participações multigrupais. [...] o homem vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, onde montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos”. Assim, torna-se essenciais às relações interpessoais. Quando mais elaboradas, conscientes e respeitadas elas sejam, maior será a extensão das conquistas em estruturas de pensamentos.

Maximiano (2000, p.105), diz que as pessoas nas organizações continuam a comportar-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Elas

apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência.

Por meio das relações interpessoais, pode-se trabalhar a maioria das grandes mazelas que castigam a humanidade, onde o processo de convivência com o constrangimento, preconceito, discriminação, conflito, corrupção, estresse, guerra, destruição ambiental, ignorância e exploração.

O processo de aprendizagem está atrelado às relações interpessoais, nesse âmbito encontra-se um infindável número de sujeitos, circunstâncias, espaços e tempos, onde as relações familiares, sociais, institucionais estão estreitamente relacionadas aos resultados finais de avanços ou estagnações em processos de aprendizagem de cada empresa.

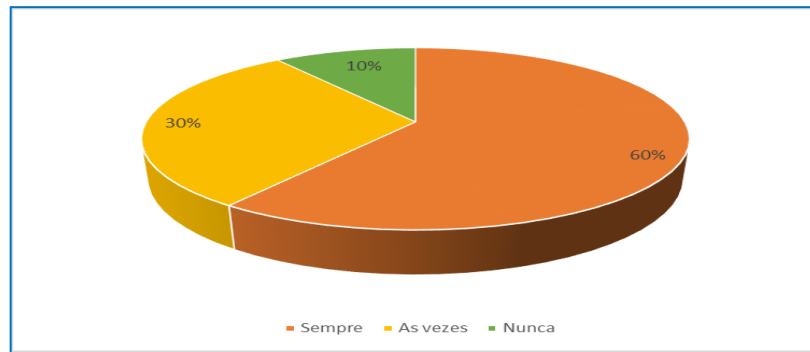
Pode-se considerar o ambiente como o principal transmissor das relações interpessoais através dele os sentimentos e atitudes são questionadas; transformando os elos profissionais numa dimensão afetiva e inconsequente, pois as pessoas são complexas e imprevisíveis se tratando de convivência e relacionamentos.

Minucci (2001, p.58), descreve que “uma das ferramentas essenciais da comunicação é saber ouvir, dar oportunidade para o outro se expressar. “Saber ouvir e saber ouvir além das mensagens são qualidades que a pessoa pode desenvolver para facilitar a comunicação”.

A convivência com outras pessoas é uma das aprendizagens mais importantes do ser humano. Para estabelecer-se e conseguir manter boas relações interpessoais, é necessário respeitar e estimar as pessoas envolvidas.

### **3. Análise dos Dados Obtidos**

As relações interpessoais existentes em qualquer ambiente de trabalho é um fator de discussão indispensável, com o propósito de mostrar como procedem essas relações no ambiente de trabalho das organizações, dessa forma, foram aplicados questionários, contendo 8(oito) questões de caráter quantitativo e qualitativo, onde o público-alvo foram os funcionários de 5(cinco) empresas do agronegócio estabelecidas na cidade de Formosa – Goiás. No universo de 250 profissionais, foram respondidos 150, fato esse que possibilitou as diversas análises.

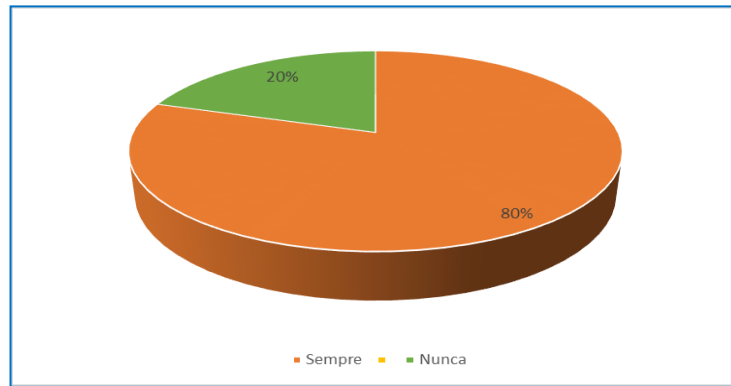


**Gráfico 1:** No que se refere a comunicação clara, objetiva e direta

De acordo com a pesquisa realizada nas empresas, 60% dos funcionários comentaram que a forma de comunicação é sempre clara, independente da situação em que estejam vivenciando; 30% respondentes afirmaram que as vezes e apenas 10%, não oferecem uma forma de comunicação clara.

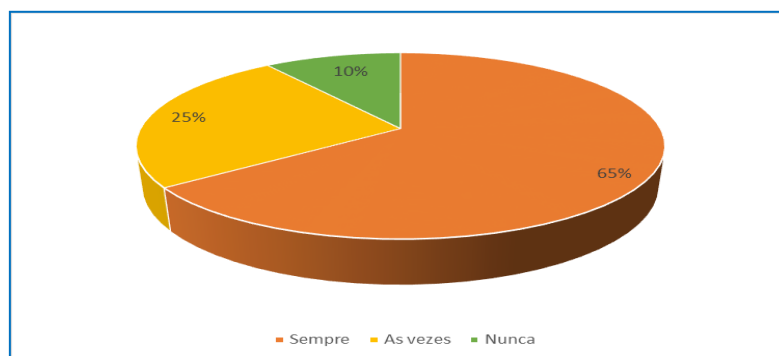
Desse modo o que se pode analisar é que nessas empresas de agronegócio uma parcela maior dos funcionários confia no potencial de expressão bem entendido entre os demais profissionais que atuam nas empresas.

Dubin (1971, p.426), comenta que “para que a comunicação entre os indivíduos seja bem-sucedida é necessário que se use algo além da linguagem comum, da região usual de palavras. Essas diferenças no modo de pensar e na maneira de encarar as coisas podem às vezes impossibilitar a comunicação.



**Gráfico 2:** Impressão Pessoal

Os funcionários ao serem questionados a respeito das impressões pessoais que causam no ambiente de trabalho, com o objetivo de obter um melhor reconhecimento individual, identificou-se que 80% consideram ter uma boa impressão pessoal. Esses percentuais são satisfatórios uma vez que, para uma boa relação interpessoal é de extrema importância causar uma boa impressão. Antunes (2003), afirma que cada pessoa é, e sempre será, um verdadeiro universo de individualidade; suas ações, seus motivos, seus sentimentos constituem um paradigma único. [...] esta originalidade de cada um dificulta a comunicação interpessoal e com ela todo esquema de relações humanas que envolvem o segredo do ‘conviver’.



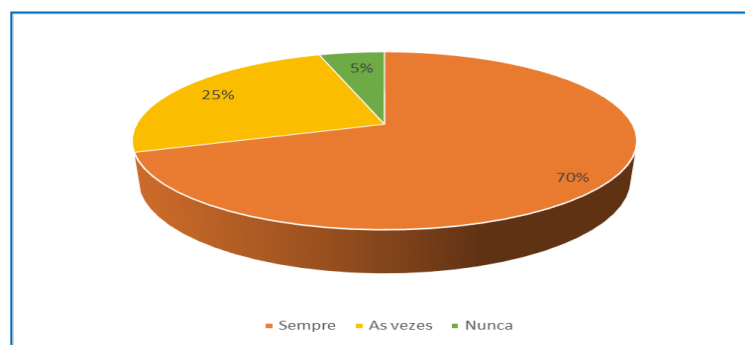
**Gráfico 3:** Capacidade de Influência

Quanto à capacidade de influenciar as pessoas fazendo com que aceitem suas ideias e sigam sua orientação, nas empresas identificou-se que 65% consideram que tem capacidade de



influenciar nas suas colocações e posicionamento; 25% comentaram que as vezes atuam como influenciadores, e apenas 10% afirma que nunca influenciam os demais profissionais.

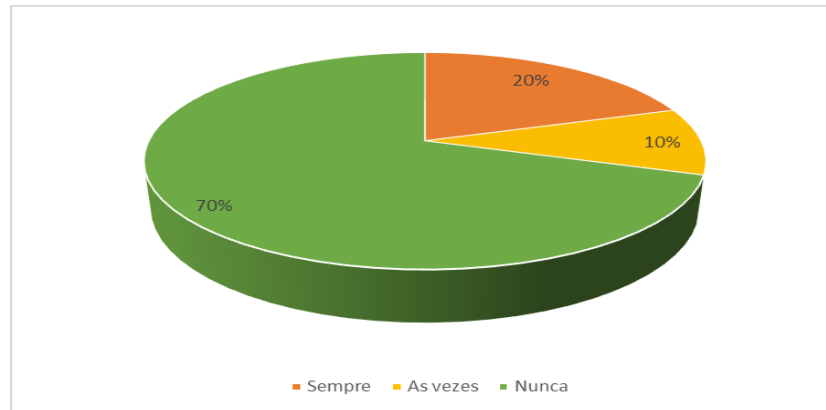
O complexo processo de interação humana exige de cada participante um determinado desempenho, o qual sofrerá variação em função da dinâmica de sua personalidade e da dinâmica grupal na situação-momento [...] no plano interpessoal, influirão as emoções grupais, o sistema de interação, o sistema normativo e a cultura do grupo; no plano situacional, e descerão influencia o contexto físico e imediato, o contexto cultural, o sistema contratado de relação e a dimensão temporal. (MOSCOVICI, 1982, p. 66).



**Gráfico 4:** No que se refere ao enfrentamento de situações de desafio

No que se refere ao processo de enfrentamento a novos desafios, 70% dos entrevistados afirmam que deram essa resposta e os outros 17% confirmaram sempre enfrentar situações de desafio. O que é interessante porque nem todos os funcionários apresentam algum medo de enfrentar qualquer situação, tendo fibra e coragem.

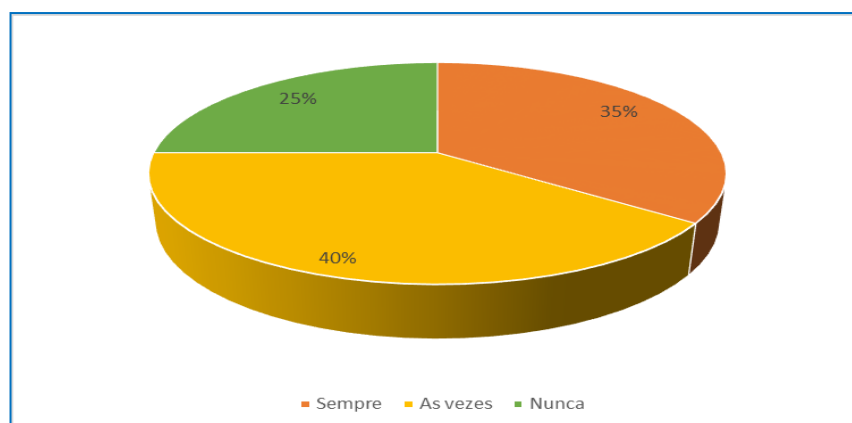
O serviço de uma pessoa competente, ou melhor, de uma pequena equipe que conhece muito bem os passos que precisam ser dados na elaboração. Se o grupo não tem bastante clareza do que deve fazer, será difícil obterem-se bons resultados na elaboração. (DALMAS, 1994, p. 52).



**Gráfico 5:** No que se refere a condição de aceitar críticas

Ao questionar sobre as críticas que afligem as pessoas nos ambientes organizacionais, e no contexto das empresas pesquisadas, um percentual de 70% dos profissionais aceitam as críticas que lhes são colocadas; 20%, somente as vezes e apenas 10% nunca aceitam as críticas que lhes são exteriorizadas.

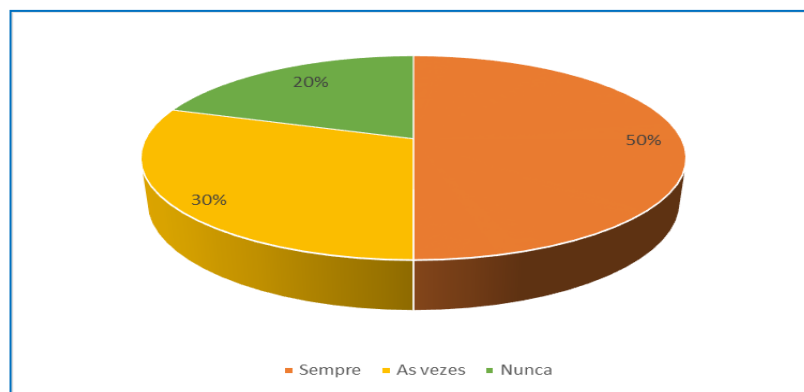
Conforme WEIL (2002, p. 93) diz que: [...] as atitudes das pessoas têm repercussões sobre o grupo e vice-versa, a cultura e as atitudes coletivas influenciam os indivíduos; por esta razão, não será demasiada toda a cautela nas relações humanas entre os grupos.



**Gráfico 6:** Quanto da capacidade de propor ideias

Nas empresas pesquisadas ocorreu uma divisão equilibrada nas opiniões dos funcionários, onde 40% estão sempre propondo novas concepções, 35% as vezes e 25%, comentaram que nunca oferecem ideias aos seus grupos de trabalho e as empresas.

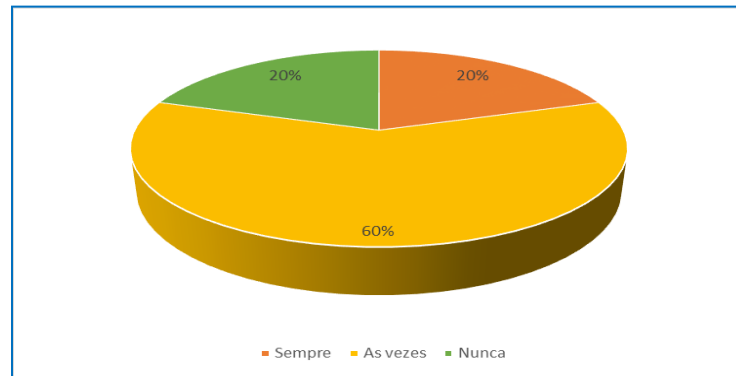
De acordo com DALMÁS (1994, p. 50); O planejamento participativo é uma nova maneira grupal de decidir e de agir, ante o difícil momento em que se encontra a educação brasileira. [...], assumido como processo transformador, é o caminho mais viável para uma renovação das estruturas e das relações, em uma instituição de educação formal.



**Gráfico 7:** Manter Padrões de Desempenho

Com o percentual de 50% dos funcionários das empresas que sempre mantêm os padrões de desempenho 30%, a vezes, e 20% nunca mantêm seus padrões de desempenho, referencial esse último que traz preocupação as empresas, pois é um percentual de profissionais que definitivamente devem ser analisados e treinados, de maneira que possam voltar e manter os padrões de desempenho definido pelas empresas.

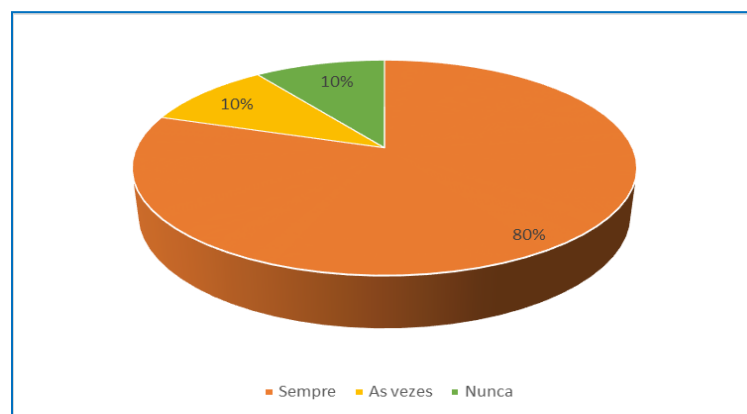
De acordo com as ideias de KWASNICKA (2006, p. 93) A influência sobre motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente sobre organização e parcialmente pelas relações extraorganizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora o controle da organização. Analisando a colocação da autora com a análise de padrões devem ser mantidos pela estimulação da organização como também dos membros integrantes, porém não acontecendo o funcionário deve seguir o seu desempenho eficaz estabelecido para que no futuro não haja conflitos causados por esse motivo.



**Gráfico 8:** Quanto da capacidade de organização

Um total de 60% dos funcionários das empresas, responderam que tem capacidade de se organizar para eu possam desenvolver suas atividades de forma mais eficiente; e 20% responderam que somente às vezes, no mesmo percentual anteriores que nunca tem a capacidade de se organizarem.

Com isso pode-se considerar que as pessoas pensam e agem de formas completamente diferentes, sendo que em ambientes como o organizacional esse tipo de capacidade deveria ser mais bem gerenciado pelos profissionais envolvidos.



**Gráfico 9:** Influência das Relações Interpessoais

Os resultados dos dados obtidos foram significativos, pois apesar de 10% dos profissionais das empresas pesquisadas afirmam que nunca e as vezes consideram que as

relações interpessoais no ambiente organizacional influenciam e ajudam em um processo de maior contribuição do crescimento pessoal de todos os integrantes das empresas.

E 80% afirmaram que sempre acrescentar algo com nessas relações interpessoais, o que torna de grande valia para essa pesquisa, onde o principal intuito é mostrar a real importância que as relações interpessoais exercem na vida e na qualidade do trabalho das pessoas.

O estudo e a prática das relações interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e, face aos mesmos, sugerir procedimentos que amenizem a solidariedade entre todos que buscam conviver em harmonia. (ANTUNES, 2003, p. 10).

### **Considerações Finais**

A literatura estudada ofereceu identificação próxima ao conceito de comunicação interpessoal nas empresas, onde esse fluxo, formal e informacional, gera e constrói todo um processo de conhecimento, através do acúmulo de experiências dos profissionais que desenvolvem suas atividades nas empresas.

Toda essa dinâmica organizacional oferece um ciclo natural de comunicação, o qual recebe em caráter contínuo, novas informações, à medida que as pessoas tornam esse processo mais contínuo, condição essa que é imprescindível na participação desses profissionais no processo de construção do conhecimento organizacional, fortalecendo a cultura das empresas.

Durante a análise dos dados obtidos, percebe-se a importância das relações interpessoais no processo de valorização dos profissionais que atuam nessas empresas, tentando compreendê-los e treiná-los, na medida que se faz necessário, respeitando suas potencialidades e limitações, em busca de objetivos comuns.

Dessa forma, essa pesquisa demonstra que, apesar de o mapeamento ter sido realizado em empresas ligadas ao setor do Agronegócio, também servem de modelos para outras que atuam em outros segmentos da economia, providenciando alguns ajustes e análises, logicamente.

Ainda nesse estudo de caso verifica-se que o perfil dos entrevistados, tendo como base as respostas obtidas, esses possuem características importantes, tais quais; os conhecimentos recebidos pelas experiências, a simpatia, a sociabilidade e, por fim, a facilidade de desenvolver as relações interpessoais nos diversos ambientes de trabalho.

Sendo assim, e tendo como base as análises das respostas obtidas, recomenda-se que seja providenciado uma melhor integração entre os indivíduos integrantes das organizações pesquisadas, envolvendo todos os setores, providenciando o mapeamento da rede de comunicação na sua totalidade, tudo isso no interesse de se compreender e melhorar as relações interpessoais, a valorização do capital humano e o reconhecimento da importância desses profissionais e suas relações interpessoais nos diversos ambientes de trabalho.

Sobremaneira e, caso necessário, providenciar um estudo de reavaliação das políticas de relações interpessoais presentes nas empresas estudadas, além da cultura de incentivo a troca de conhecimentos e experiências, com o objetivo de se aprimorar, cada vez mais, as habilidades e competências dos profissionais dessas empresas.

### **Referências Bibliográficas**

- Antunes, C. (2003). Relações Interpessoais e autoestima: a sala de aula como um espaço de crescimento integral. Fascículo 16. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Chiavenato, I. (2003). Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Dalmas, A. (1994). Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dubin, R. (1971). Education for executives. In: Human relations in administration. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, cap. I, p. 3-25
- Kwasnicka, E. (2006). Teoria Geral da Administração: uma síntese. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Maximino, A. (2000). Introdução à administração. 5. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Minucci, A. (2001). Relações Humanas: Psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Moscovici, S. (1982). The coming era of representations. In: CODOL, J.-P.; LEYENS, J.-P. (Ed.). Cognitive approaches to social behavior. The Hague: M. Nijhoff, p. 115-150.

Weil, E. (2002). *Lógica da Filosofia*, Tradução portuguesa de Lara Christina de Malinpena, S. Paulo, Realizações.