



Henrique Moises de Goes

Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: rikgoes@hotmail.com.

Jessica Priscila Layola Longo

Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: jessica-priscila-loyola@hotmail.com.

Karoline Loiola dos Reis

Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: Karolinereis1@hotmail.com.

Valeria Marcezak dos Santos

Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: valeriamarcezak@hotmail.com.

Claudio Marlus Skora

Orientador TCC. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: claudiomskora@gmail.com.

Correspondência/Contato

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -
82821-020

cademosnegocios@unibrasil.com.br
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL RELATIONSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A COSMETICS INDUSTRY

RESUMO

O relacionamento interpessoal amplia cada vez mais sua relação com clima organizacional. Os colaboradores enquanto indivíduos passam a maior parte do tempo de suas vidas no ambiente de trabalho. Isso gera a necessidade de um ambiente mais agradável, confortável e mais familiar. Partindo desta visão, busca-se observar como os estilos de relacionamento interpessoal podem gerar impactos no clima organizacional. Buscando desenvolver e contribuir com o tema, como objetivo geral considera-se analisar como os estilos de relacionamento interpessoal entre os colaboradores podem gerar impactos no clima organizacional. Para atingir esta proposta, os seguintes objetivos foram especificados: a) identificar os estilos de relacionamento interpessoal na organização por meio da Janela de Johari; b) analisar o clima organizacional; c) analisar se o clima organizacional é impactado por meio dos estilos de relacionamento interpessoal entre os colaboradores; d) avaliar a relação dos estilos de relacionamento interpessoal, clima organizacional e desempenho. A abordagem metodológica para o estudo de caso foi quantitativa, descritiva e exploratória. O embasamento consiste em referencial bibliográfico e documental, por meio da aplicação de questionários que abordam o relacionamento interpessoal e clima organizacional na organização de estudo. Através deste estudo, conclui-se que uma organização com relacionamento interpessoal mais desenvolvido, possui um clima organizacional mais favorável, criando um ambiente de trabalho onde as pessoas expressam melhores resultados com mais empatia e melhor qualidade de vida, tornando a organização mais segura, confiável e produtiva.

Palavras-chave: Relacionamento interpessoal; Clima Organizacional, Desempenho.

ABSTRACT

The interpersonal relationship increasingly extends its relationship with organizational climate. Employees as individuals spend most of their time in the workplace. This creates the need for a more pleasant, comfortable and more familiar environment. Based on this view, it is sought to observe how the styles of interpersonal relationship can generate impacts on the organizational climate. Seeking to develop and contribute to the theme, the general objective is to analyze how the styles of interpersonal relationship between employees can generate impacts on the organizational climate. In order to reach this proposal, the following objectives were specified: a) to identify the styles of interpersonal relationship in the organization through the Johari Window; b) analyze the organizational climate; c) analyze whether the organizational climate is impacted through the interpersonal relationship styles among employees; d) to evaluate the relationship of interpersonal relationship styles, organizational climate and performance. The methodological approach to the case study was quantitative, descriptive and exploratory. The baseline consists of bibliographical and documentary references, through the application of questionnaires that address the interpersonal relationship and organizational climate in the study organization. Through this study, we conclude that an organization with a more developed interpersonal relationship has a more favorable organizational climate, creating a work environment where people express better results with more empathy and better quality of life, making the organization more secure, reliable And productive.

Keywords: Interpersonal relationship; Organizational Climate, Performance.

Submetido em 26.12.2016. Aprovado em 06.09.2017
Avaliado pelo sistema double blind review

1 INTRODUÇÃO

O capital humano é o maior recurso das organizações. Devido isso, há uma maior preocupação e responsabilidade quanto à gestão de talentos, onde os gestores têm papel fundamental para o melhor desenvolvimento de pessoas. Segundo Silva (2012), há uma preocupação maior em relação à postura comportamental do colaborador quanto as suas competências técnicas.

Em uma organização os gestores são responsáveis pela gestão da cooperação, tanto em prol de objetivos organizacionais quanto individuais, visando um melhor aproveitamento e até o desenvolvimento do potencial humano a favor da empresa. Devido à importância do desempenho para as organizações, percebe-se o quanto o relacionamento interpessoal pode influenciar no clima organizacional e no desempenho dos colaboradores.

De acordo com Silva (2012), quanto melhor for o relacionamento interpessoal, melhor será o rendimento da equipe, e como consequência, mais facilidade para gerenciar e prosperar em metas individuais e coletivas. Moscovici (2009, p.69) aponta que “as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação”.

Já para Silva (2012), a expressão “relações interpessoais” por si só é muito ampla e exige uma definição operacional para o seu desenvolvimento. A ocorrência de uma relação entre os indivíduos implica necessariamente na existência de pelo menos duas pessoas. Que podem ser dois estranhos, dois amigos, dois colegas de estudos ou trabalho, chefe e subordinado, marido e mulher, pai e filho e etc.

Conforme Luz (2012, p. 12) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Esse reflexo, influência diretamente em todas as ações da empresa, pois quando há insatisfação dos funcionários pode comprometer o bom funcionamento da organização.

De acordo com Crespo (2004, p. 92) “o clima é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados”. Quando o clima organizacional está bom contribui para a atuação dos funcionários em suas atividades, pois eles se dispõem a exercer sua função com mais entusiasmo.

O desempenho humano é extremamente contingencial, varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente (CHIAVENATO, 2005, p.223).

Segundo Marras (2000) o desempenho humano está ligado diretamente na execução de tarefas ou de uma determinada meta, existindo dois tipos de condições “querer fazer” que está ligada a motivação e “saber fazer” que está ligada a realização do trabalho com eficiência e eficácia.

O relacionamento interpessoal é altamente potencial para a produtividade e rendimento das metas individuais e coletivas de uma equipe. Atualmente, as grandes companhias, investem seus esforços na busca de pessoas com maior empatia para interação nas relações profissionais. Essa inteligência emocional nas relações humanas espera-se com mais ênfase ainda por parte dos gestores, que por si só devem ter capacidade de liderar, motivar, controlar e desenvolver os companheiros de sua equipe.

Líderes capazes de criar um ambiente harmonioso, com alto grau de comunicabilidade, motivação e boas relações de trabalho, têm o poder de influenciar diretamente o clima organizacional, o desempenho e a manutenção dos talentos nas organizações.

Neste contexto, identificou-se a oportunidade para realização deste estudo de caso, quantitativo e descritivo. Embasado em referencial bibliográfico e documental, por meio da aplicação de questionários na organização.

Partindo deste princípio foram avaliados os colaboradores da organização em estudo, com intuito de identificar os perfis de relacionamento interpessoal, analisando sua influência no clima organizacional, bem como outros aspectos. Por fim, com base nos dados coletados e nas análises realizadas, foram formuladas propostas de melhorias com intuito de tornar a gestão do relacionamento interpessoal na organização mais eficiente.

A pesquisa foi realizada em uma organização atuante no ramo de industrialização, importação e comercialização de cosméticos. A organização atua neste mercado há 31 anos, possui cerca de 450 colaboradores. Seu escritório central e unidades se concentram na região metropolitana de Curitiba, possuindo mais de 10.000 m² de área, sendo considerada uma empresa de médio porte. Produz e comercializa tinturas para cabelos, tratamentos pós-coloração, esmaltes e produtos de maquiagem.

Foi realizado na pesquisa o estudo da relação dos estilos de relacionamento interpessoal e sua influência no clima organizacional. Com relação a esses, adotou-se como tema “A relação entre os estilos de relacionamento interpessoal e clima organizacional em uma indústria de cosméticos”. Para desenvolvimento do tema, levou-se em consideração o seguinte problema de pesquisa: Como os estilos de relacionamento interpessoal podem gerar impactos no clima organizacional? Como objetivo geral considera-se analisar, como os estilos de relacionamento interpessoal entre os colaboradores podem gerar impactos no clima organizacional, para alcance deste, propõe-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os estilos de relacionamento interpessoal na organização por meio da Janela de Johari; b) analisar o clima organizacional; c) analisar se o clima organizacional é impactado por meio dos estilos de relacionamento interpessoal entre os colaboradores; d) avaliar a relação dos estilo de relacionamento interpessoal, clima organizacional e desempenho.

Devido à importância do relacionamento interpessoal nas organizações, considera-se a relevância deste assunto pelo fato dos colaboradores enquanto indivíduos, passarem a maior

parte do tempo de suas vidas no ambiente de trabalho. Tendo esta consciência, devem ter o conhecimento e a compreensão de como a qualidade do relacionamento interpessoal pode influenciar no clima organizacional, bem como na motivação e conseqüentemente no desempenho de suas atividades.

De acordo com Feitosa e Máximo (2003) as relações interpessoais são muito importantes para a melhoria do desempenho nas organizações, podendo ser harmoniosas ou conflituosas dependendo de cada indivíduo.

Para Bergamini (1997), o indivíduo não integrado na própria equipe terá um relacionamento insuportável e não terá alegria de pertencer aquele grupo, ocasionando a queda de produtividade, de qualidade no trabalho e, resultará em um pedido de desligamento, por esse motivo um bom relacionamento interpessoal é importante nas empresas.

Tendo em vista também outros aspectos como a consequência da ineficiência destes citados acima, os aspectos da qualidade de vida dos trabalhadores com relação “[...] saúde do corpo, as preocupações relativas à saúde mental, ao sofrimento psíquico no trabalho, a medo da alienação, a crise do sentido do trabalho” (DEJOURS, 2003, p. 38).

O tema também é significativo para as organizações pela possibilidade de melhorias nesses aspectos. Tornando-se uma organização mais segura, confiável e produtiva, gerando melhor qualidade de vida aos seus colaboradores. Contudo, considera-se, um assunto bem expressivo pela possibilidade de aplicação prática do conhecimento na gestão de organizações, podendo gerar contribuições a sociedade enquanto indivíduos trabalhadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial tem como objetivo apresentar os conceitos sobre as abordagens do presente trabalho, tais como: relacionamento interpessoal, janela de johari, desempenho, clima organizacional e a metodologia de pesquisa do clima organizacional (GPTW), mostrando a relativa importância e a relação desses elementos nas organizações.

2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Segundo Lafraia e Hardwick (2015), comportamento são ações simples e diretas, como andar, falar, ouvir etc. No nível comportamental, o modelo mental toma forma e torna-se prontamente observável. Comportamentos se manifestam através dos corpos das pessoas: é a ação prática ou a expressão física de um modelo mental.

Subentende-se que sempre que houver um comportamento, haverá algo que o conduziu. Comportamentos geram conseqüências, que podem ser positivas ou negativas. Frequentemente, as organizações têm um sistema de recompensa para reforçar

comportamentos desejados e evitar comportamentos indesejados (LAFRAIA; HARDWICK, 2015).

Observa-se que um comportamento acontece devido estímulos antecedentes, e este tem poder de influenciar consequências, bem como outros comportamentos. As relações humanas no ambiente de trabalho se dão em conjunto de comportamentos, sendo capazes de desencadear consequências positivas ou negativas, como a desmotivação do colaborador afetando o seu desempenho nas atividades no trabalho.

Segundo Moscovici (2009), as relações interpessoais desenvolvem-se por meio do processo de interação. Este processo se dá naturalmente pela convivência, pessoas “comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem

aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto”. O processo de interação é estimulador para o comportamento, o simples fato da percepção da presença de mais de um indivíduo em um mesmo ambiente, já considera-se interação.

Partindo destes princípios, o relacionamento interpessoal são tipos de vínculos que existem entre diversas pessoas. Vínculos desenvolvidos pela convivência, por meio da comunicação, da gesticulação corporal, das afinidades percebidas, como os aspectos contrários.

De acordo com Souza e Ramos (2002), considera-se que o relacionamento interpessoal é de extrema importância para as organizações, pois é através de um bom relacionamento interpessoal que as equipes trabalham com mais eficiência, qualidade gerando assim maiores resultados para a organização.

Moscovici (2009, p.69) afirma:

Em situações de trabalho, compartilhada por duas ou mais pessoas, há atividades pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: Comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente, e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciaram as e as próprias atividades.

Os sentimentos podem ser de empatia ou apatia, influenciando positivamente ou negativamente as interações, ou seja, o relacionamento interpessoal e conseqüentemente parte das atividades. Visto que, em uma organização parte das funções exigem relacionamento, desde que necessitam de comunicação, envolvimento, ajuda mútua de competências entre as equipes para o alcance dos objetivos em comum.

Leitão, Fortunato e Freitas (2006, p. 889), afirmam que:

A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que,

necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas.

Considera-se ainda segundo os autores Leitão, Fortunato e Freitas (2006) que a emoção penetra o ambiente organizacional associada à constituição das tarefas, preocupada, em última instância, com o desempenho lucrativo, seguindo a crença estabelecida pela força do racionalismo de que a ordem organizacional e a eficiência das relações entre gerentes e trabalhadores devem ser tratadas racionalmente.

O relacionamento interpessoal sempre foi um grande desafio para as organizações. Nos dias atuais, mais do que nunca as relações humanas devem ser exploradas, desenvolvidas, ressaltando a capacidade de compreensão da natureza humana na dinâmica da convivência entre pessoas.

2.1.1 JANELA DE JOHARI

A Janela trata de ilustrar o processo de dar e receber feedback (FRITZEN, 1999, p. 09). O modelo foi criado por dois psicólogos, Joseph Luft e Harry Ingham em 1955, o objetivo principal era auxiliar na comunicação interpessoal e nos relacionamentos em grupos.

Basicamente, pode ser tomado como uma janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros (FRITZEN, 1999, p.09).

O modelo apresenta a figura geométrica de um quadrado subdividido em quatro áreas, ou quadrantes, em termos, duas colunas verticais que representam o eu e duas barras horizontais que representam o grupo. A primeira coluna refere-se ao que eu conheço ao meu respeito, a segunda a quanto aquilo, que desconheço a meu respeito. A primeira barra diz respeito ao que os outros conhecem sobre mim, a segunda concerne ao que desconhecem a meu respeito (FRITZEN, 1999).

As informações contidas nas barras não são dados estatísticos, à medida que a comunicação do grupo vai se estabelecendo de maneira confiante e o feedback variando, as informações deslocam-se de um quadrante para o outro (FRITZEN, 1999, p. 10).

FIGURA 1 – JANELA DE JOHARI



Fonte: Os autores (2016)

No primeiro quadrante, o espaço superior esquerdo encontra-se o Eu aberto, onde as experiências e dados são conhecidos pela própria pessoa e por todos os outros próximos a convivência da mesma. Neste espaço, o comportamento, os *feedbacks* são abertos e disponíveis aos outros do grupo.

Segundo Fritzen (1999), o segundo quadrante na parte superior direita, está o Eu cego, que se caracteriza pelas informações que são do conhecimento dos outros a respeito de nós mesmos, as informações que normalmente nós mesmos não expomos de maneira ciente, aberta, porém são observadas por outras pessoas e ignoradas por nós mesmos.

Ainda de acordo com autor, no terceiro quadrante, o espaço inferior esquerdo, diz respeito a área oculta aos demais, o Eu secreto. São as informações que sabemos a nosso respeito, porém escondemos dos demais, por insegurança a reação deles ou por objetivos de controle, manipulação dos outros. Por fim, o quarto e último quadrante, espaço inferior direito o Eu desconhecido, diz respeito a fatores de personalidade, dos quais os outros e até nós mesmos desconhecemos.

A Janela de Johari tenta explorar a relação das diferenças nas personalidades com o comportamento, objetivando melhorar as relações interpessoais através do próprio conhecimento e do conhecimento dos demais, por meio da comunicação mais aberta, à medida que doam e recebem *feedbacks* (FRITZEN, 1999, p. 11).

O relacionamento interpessoal é um processo natural que se dá por meio da interação, que se manifesta com a comunicação, seja, por palavras, ou até mesmo pequenas demonstrações, gesticulações comuns do dia a dia, que podem emitir *feedbacks* positivos ou negativos e até mesmo emoções. Nas organizações os colaboradores se inter relacionam entre si praticamente o tempo todo. Essa relação personalidade e comportamento de cada um têm capacidade de interferência na forma de relacionamento entre os colaboradores de uma organização.

Os autores Oliveira, Bachion e Carvalho (2016) descrevem a Janela de Johari, ao longo de seus questionamentos, aborda diversas situações possíveis de comportamento com relação ao relacionamento interpessoal em uma organização. Da reação de cada indivíduo com relação a essas situações podemos encontrar a forma como se inter relacionam, comunicam-se uns com os outros, possibilitando identificar e analisar os impactos dessa relação entre eles para o ambiente organizacional, a motivação no trabalho bem como o desempenho das atividades de cada um na organização, pelo fato de se sentirem ou não integrados, pertencentes a este grupo.

Considera-se o método de Johari como uma métrica ainda mais válida para o estudo, devido ao fato da amplitude dos questionamentos, não se restringindo apenas aos colegas de mesma linha hierárquica, ou gerentes e subordinados. Mas possibilitando a análise e avaliação de uma ampla cadeia de relações entre os colaboradores dos diversos setores e hierarquias da

organização. Sem dúvida, isso deixa mais robusta a metodologia de pesquisa, fortalecendo os resultados encontrados.

2.2 DESEMPENHO

O desempenho de um colaborador nas organizações pode ser analisado de várias formas. Alguns autores defendem a ideia de que o desempenho poderá variar de colaborador para colaborador. Com a alta competitividade das empresas em diversos cenários, buscam-se colaboradores com mais habilidades e melhores competências técnicas. Porém, com o passar do tempo, as organizações veem a necessidade de avaliar o desenvolvimento do colaborador na atividade executada.

De acordo com Chiavenato (2005) *apud* Goulart (2005, p. 07):

Os fatores determinantes para que ocorra o desempenho humano são as habilidades, que incentivam o desenvolvimento das capacidades das pessoas para desempenharem suas funções com eficiência e eficácia as restrições ambientais, que retiram tudo o que pode afetar negativamente o desempenho humano.

O pensamento de Gonçalves (2002) sobre a avaliação/medição de desempenho é semelhante á de Chiavenato, para ele “a realização sistemática deste processo lhe dá, não só uma melhor visão interior, como permite a avaliação contínua da eficácia e eficiência da sua estrutura, e dos seus programas, processos e pessoas”.

Sink e Tuttle (1993, p. 134) apontam “a gestão do desempenho é projetada para estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer”.

Segundo Tanure, Evans e Puck (2007, p.04):

O desempenho organizacional depende do envolvimento de todos, alinhados as estratégias organizacionais, esta prática depende de alguns fatores como valores, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados, condições necessárias para cada funcionário exercer autocontrole em suas decisões.

Portanto, Tanure, Evans e Puck (2007) defendem a ideia de que é necessário que a empresa proporcione condições para que o colaborador possa exercer suas atividades com bom desempenho, e destacam a importância da interação de todos aqueles inseridos na organização.

Há uma concordância entre os autores sobre a necessidade de haver nas organizações ferramentas que possibilitem a avaliação de desempenho dos colaboradores. E que tanto dos fatores internos quanto externos, podem gerar influencias diretas no desempenho dos colaboradores. Contudo, ressaltam a importância da disposição organizacional em facilitar e proporcionar condições para um bom desempenho, criando aos colaboradores um ambiente agradável e de constante aprimoramento profissional.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional possui mecanismos que auxiliam o seu entendimento, na busca de conciliar a satisfação dos funcionários com as diretrizes organizacionais, visando melhorar o ambiente de trabalho o que resulta na qualidade do desempenho da organização.

Conforme Luz (2012, p. 12) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Esse reflexo, influência diretamente em todas as ações da empresa, pois quando há insatisfação dos funcionários, pode-se comprometer o bom funcionamento da organização.

De acordo com Crespo (2004, p. 92) “o clima é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados”. Quando o clima organizacional está bom contribui para a atuação dos funcionários em suas atividades, pois eles se dispõem a exercer sua função com mais entusiasmo.

Porém, a definição de clima para Oliveira, (1995 apud Luz, 2012, p.11):

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo. Fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

Já para Bergamini e Coda (1997) o clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho. Nesse sentido, o clima servirá como instrumento para mensurar o contentamento dos indivíduos dentro da empresa, num dado momento.

Assim sendo, o clima é intangível, porém, ele é percebido diariamente no ambiente organizacional, sendo composto pelas atitudes de cada pessoa que compõe a organização, e assim formando o dinamismo de relações organizacionais.

Segundo Waters et. al. (1974, apud Costa et al, 2016, p. 3), “o clima consiste em um arranjo de atributos específicos que caracteriza uma organização e que reflete como seus membros agem em seus respectivos ambientes” Isso pode ser afirmado nas palavras de Champion (1979 apud Costa et al, 2016): “O clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho”.

O clima organizacional é um fator relevante dentro da organização, pois com pesquisas internas pode-se analisar o que influencia no comportamento de cada funcionário e, dessa maneira, podem ser elaborados meios que ajudem a melhorar as relações internas na organização, pois conforme Gomes (2002, p 96):

[...] as pessoas comportam-se diferentemente diante de uma situação ou fenômeno, pois em cada uma há sempre uma força interior ou um motivo predominante que guia suas ações e que acaba por determinar seu comportamento.

Desta maneira, a organização deve sempre se preocupar com atitudes de seus funcionários, identificando a qualidade do relacionamento entre os colaboradores, o grau de entusiasmo dos mesmos, para manter um bom nível de desempenho nas atividades praticadas e assim procurar manter um clima organizacional harmonioso, visando atingir os resultados almejados. Isso é afirmado por Gomes (2002, p. 96) em que “os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação que, geralmente, estão associados a outros, como satisfação/insatisfação, interesse, expectativa, aspiração”.

Complementando a ideia anterior Coda (1997 apud Costa et. al. 2016, p. 3), ressalta que “o clima organizacional é o agente que indica o nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho”.

Assim a análise do clima é um mecanismo que tem como objetivo indicar o grau de satisfação das pessoas envolvidas nas atividades organizacionais e identificar o que pode influenciar nas mesmas.

Nas palavras de Tagliocolo e Araújo (2016, p. 1), a análise do clima organizacional “permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento interpessoal, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa”.

Portanto, analisar o clima da organização é de fundamental relevância para que a empresa possa conhecer o nível de satisfação de seus funcionários, pois é por meio do desempenho dos colaboradores que a empresa realiza com maior êxito seus objetivos e se mantém no mercado competitivo.

Crespo (2004, p. 92) afirma, “o clima é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados”. O clima organizacional traz muitos benefícios para a empresa melhorando a dinâmica organizacional, resultando no aumento da produtividade, pois as pessoas sentem-se satisfeitas e motivadas no seu ambiente de trabalho, realizam suas tarefas com mais dedicação. Reforçando essa ideia Gomes (2002, p. 96) relata que, “os trabalhos envolvendo clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa”.

Uma vez que cada indivíduo tem sua personalidade e assim interpreta as informações recebidas da maneira que lhe convém, o que pode eventualmente prejudicar suas relações com a organização e todos seus envolvidos devido ao comportamento demonstrado no ambiente de trabalho. Identifica-se um fator primordial para intensificação do estudo do relacionamento interpessoal e a sua relação com clima organizacional. Pois estes são capazes de influenciar na motivação, no desempenho e conseqüentemente na busca pelos resultados esperados.

2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional *Great Place to Work*.

A *Great Place to Work* é uma empresa privada, com atuação na pesquisa de clima organizacional, que é realizada por meio da avaliação e análise das condições de trabalho mais satisfatórias oferecidas aos colaboradores. Ela orienta uma pesquisa por adesão, uma vez que é preciso pagar uma taxa para participar do processo avaliativo. Com seus resultados podem-se criar excelentes ambientes de trabalho e de clima organizacional, uma vez que é possível estudar e avaliar as empresas de modo comparativo (*Great Place to Work*, 2016).

A *Great Place to Work* acredita que a mudança pode ser alcançada da melhor forma quando se encoraja empresas a aspirarem a se tornar o melhor que puderem ser em vez de demandar que corrijam o que está errado. Por isso, a abordagem é positiva. Ao focar nos exemplos estabelecidos por excelentes ambientes de trabalho, é anunciado que qualquer empresa em qualquer lugar pode seguir os passos das empresas líderes em ambiente de trabalho.

A partir do estudo dos melhores ambientes para trabalhar no mundo, aprende-se que a confiança é a chave de sucesso. Isto se aplica a todas as empresas, independente da cultura nacional, da indústria, do porte ou da idade. Ao elevar o nível de confiança no ambiente de trabalho, as empresas em todo lugar podem aprimorar seus resultados de negócios, já que a cooperação e a inovação dependem da confiança (*Great Place to Work*, 2016).

Outras empresas podem oferecer produtos e serviços competitivos, mas o *Great Place to Work* não tem concorrentes. Os excelentes lugares para trabalhar são qualitativamente diferentes por causa do impacto que a confiança tem nas relações no ambiente de trabalho. A empresa acredita na mudança da qualidade da vida profissional para todos os funcionários em todo o mundo. Como pioneiros neste movimento, eles encorajam todos aqueles que desejarem criar seus próprios excelentes ambientes de trabalho.

O relacionamento interpessoal é precisamente necessário no ambiente de trabalho. Parte deste processo se dá pela interação entre os colaboradores, seja por meio da comunicação, cooperação, respeito mútuo, empatia, entre outros.

Em uma organização parte das funções exigem certo envolvimento, interação, comunicação, o que se dá através do relacionamento. Visto isso, logo percebe-se o poder de influência dessas relações no clima organizacional, influenciando positivamente ou negativamente e conseqüentemente parte das atividades para o atingimento dos objetivos em comum.

Cuidar dos relacionamentos nas relações de trabalho é uma medida inteligente para as organizações. Desta forma, há melhores possibilidades de um ambiente mais propício a um clima organizacional positivo. Desenvolvendo colaboradores mais motivados, confiantes e produtivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para o presente trabalho foi o estudo de caso, descritivo, quantitativo. O embasamento consiste em referencial bibliográfico e documental, por meio da aplicação de questionários com colaboradores da organização em estudo. Por fim, após obtenção dos dados foi realizada a tabulação, análise e comparação.

Partindo deste princípio foram avaliados com intuito de identificar a qualidade do relacionamento interpessoal, estabelecendo um perfil de relacionamento individual por meio da empregabilidade da metodologia Janela de Johari. Após a primeira abordagem metodológica foi analisado clima organizacional através da aplicação do método *Great Place to Work*, tendo como intuito analisar a relação do relacionamento interpessoal e clima organizacional.

A aplicação do questionário Janela Johari no setor operacional ocorreu de forma voluntária no dia 14 de agosto de 2016. O setor operacional selecionado para a aplicação da métrica é composto por 8 colaboradores e 1 gestor, sendo uma equipe atuante na área da manipulação de agentes químicos para produção dos cosméticos. A pesquisa foi realizada no período da manhã, com colaboradores todos do sexo masculino, com idades entre vinte a quarenta e cinco anos, onde, a maioria dos empregados possui média de tempo de trabalho, acima de um ano.

No setor administrativo sucedeu voluntariamente em data alternada, sendo no dia 16 de agosto de 2016. O setor administrativo selecionado para a aplicação da métrica é composto por 8 colaboradores e 1 gestor, sendo uma equipe atuante na área de gestão de pessoas e segurança e saúde do trabalho. A pesquisa foi realizada no período da manhã, com 6 colaboradores do sexo feminino e apenas 2 do sexo masculino, com idades entre vinte a cinquenta e cinco anos, com maior grau de instrução, possuindo ou cursando formação superior. A maioria dos empregados possui como média de tempo de trabalho acima de um ano.

O emprego da Janela de Johari foi bem interativo com os colaboradores, durante o processo de aplicação foi realizada a explicação do objetivo dos questionários bem como a leitura de cada questão, aguardando a resposta individual no questionário de cada membro avaliado.

Quanto á aplicação dos questionários *Great Place to Work*, ocorreu de forma voluntária, no mesmo dia para ambos, setores operacional e administrativo. Sendo aplicação realizada na data 19 de outubro de 2016 as 15 horas e 30 minutos para equipe operacional e as 16 horas e 30 minutos para equipe administrativa.

O setor operacional, composto por 8 colaboradores e 1 gestor, todos do sexo masculino, com idades entre vinte a quarenta e cinco anos, onde, a maioria dos empregados possui média de tempo de trabalho, acima de um ano, sendo uma equipe atuante na área da

manipulação de agentes químicos para produção dos cosméticos. A pesquisa foi realizada apenas com os colaboradores do setor, sem a presença e participação do gestor imediato.

O setor administrativo selecionado para a aplicação da métrica é composto por 8 colaboradores e 1 gestor, sendo uma equipe atuante na área de gestão de pessoas e segurança e saúde do trabalho. A pesquisa foi realizada com 5 colaboradores do sexo feminino e apenas 2 do sexo masculino, sem a presença e participação do gestor nos questionários. Todos com idades entre vinte a cinquenta e cinco anos, com maior grau de instrução, possuindo ou cursando formação superior. A maioria dos empregados possui como média de tempo de trabalho acima de um ano.

A empregabilidade da metodologia *Great Place to Work*, foi adequada durante o processo de aplicação, que foi realizado após a explicação do objetivo dos questionários bem como a leitura de cada questão.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados do presente estudo foi desenvolvida a partir do levantamento das informações obtidas por meio da pesquisa em campo. A metodologia escolhida para obtenção dos resultados foi por meio do emprego de questionários através do método Janela de Johari que mede a qualidade do relacionamento interpessoal, bem como a metodologia *Great Place to Work* que mede clima organizacional.. Ambas as metodologias de cunho quantitativo foram aplicadas em uma Indústria e Comércio de Cosméticos, situada na Região Metropolitana de Curitiba. Os questionários empregados na pesquisa foram aplicados em datas respectivas, para os seguintes setores: operacional e administrativo.

4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL

A organização escolhida para estudo de caso atua com industrialização e comércio, importação e exportação de cosméticos, sendo empresa de direito privado com fins lucrativos. Vale ressaltar, que a empresa deste estudo não autorizou a divulgação de seu nome, razão social e marca.

Em 1983, a organização começou a fabricar os seus primeiros cosméticos voltados a salões de beleza. No ano de 1985 foi criada sua razão social e seus primeiros produtos. Logo em 1991, a organização adquiriu a sua primeira sede própria, na Região Metropolitana de Curitiba, com mais de 700m², onde são produzidos itens com diversas marcas. Após isso, em 1997 foi criada, um dos grandes produtos da organização, as colorações para cabelos.

Em 2010, inaugura outra unidade da indústria na mesma região, para a fabricação de esmaltes. Possui também um centro de distribuição nas proximidades. Atualmente, a organização possui cerca de 450 colaboradores. O grau de instrução dos mesmos varia de acordo com o cargo, partindo do ensino médio completo ao ensino superior.

Com mais de 10.000 m² de área, trabalham com equipamentos específicos e automatizados para produção, alguns são importados e outros nacionais. É considerada uma empresa de médio porte, fabricam como principais produtos tinturas para cabelos, descolorantes, água oxigenada, tonalizantes, kit coloração, tratamentos pós-coloração e esmaltes com a linha regular, tratamento e coleções especiais. Também realizam importação e comercialização de produtos para maquiagens, como batons, *gloss*, sombras, máscara para cílios, base, *blush*, corretivo, pó compacto, lápis para olhos entre outros acessórios.

Os principais processos da organização são: produção de tinturas, esmaltes e a embalagem da maquiagem. Todos são comercializados no varejo e no atacado.

O processo da industrialização ocorre nas instalações da sede organizacional. No setor de planejamento e controle de produção (PCP), é realizado o planejamento da produção e o controle de estoque. O estoque é planejado de acordo com a média de vendas nos últimos seis meses, sendo que o estoque de segurança é para 15 dias. A programação de produção é realizada pelo setor comercial, e ocorre de acordo com a previsão de vendas, que é feita com base em indicadores do último mês e do ano anterior, porém, a empresa também trabalha com pedidos de carteira, onde há uma prioridade na produção. Sendo assim, esses processos são solicitados ao setor de compras, as matérias primas e insumos para fabricação e embalagem dos produtos. Todos os *inputs* e *outputs* passam pelo setor de qualidade, no início e final da produção.

O PCP emite as ordens de produção dos pedidos, autorizando a produção. Após a produção, é feita análise de qualidade e o produto é levado ao estoque, onde são preparados para serem encaminhados ao centro de distribuição.

Os principais processos de apoio são os relacionados aos seguintes setores da empresa: marketing, recursos humanos, comercial, financeiro, contabilidade, departamento técnico (qualidade, assuntos regulamentados a legislação), pesquisa e desenvolvimento, segurança e medicina do trabalho, serviços gerais, manutenção, tecnologia da informação, assessoria jurídica e recepção.

A organização se faz presente por meio de seus produtos em todo território brasileiro, atendendo as classes A, B, C e D. Porém, como a marca é bem reconhecida nacionalmente, de acordo com as pesquisas internas de marketing estratégico, o público alvo em sua maioria é C e D. Os principais clientes estão em Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Atendendo tanto como atacado, varejo, distribuidor e *Key Account*. Atualmente os principais clientes são: Distribuidora Arcon, Distribuidora DPC, Polishop, Walmart e Lojas Americanas.

A mesma procura manter relacionamento agradável, de confiança e credibilidade com seus clientes. Os quais são agrupados de acordo com o canal de vendas e o faturamento da empresa, para disseminar o atendimento e as campanhas de incentivo como, pagamento fachada, gôndolas nas lojas, inauguração de filiais entre outros.

As expectativas dos clientes de *Key Account* e dos distribuidores são tratadas pelos gerentes de venda e coordenadores. Já os agendamentos de entrega, descontos e devoluções são tratados pelo setor comercial interno.

Os clientes do atacado e do varejo são prospectados através dos representantes comerciais que atendem desde o primeiro contato, até a realização de pedidos, bem como também a identificação de outras expectativas.

A organização atende vários tipos de público pelo mix de produto. Na linha de tinturas, possui como concorrentes L'Oréal, Koleston, Biocolor, Nutrisse, Cor&ton, Maxton, Bigen, Alta moda colore. Já na linha de esmaltes Risque, Colorama, Impala e La Pogue e por fim na linha de maquiagens L'oréal e Pierre Faucone.

Devido à ampla concorrência, são realizados anúncios, propagandas, promoções criativas, *merchandising*. Como também a experiência com seus produtos em suas participações de feiras de beleza.

Um dos principais fatores diferenciais da organização é a variedade no mix de produtos, pois a organização produz e comercializa diversas linhas e marcas de produtos. Considerando também que sempre há investimentos na busca de novos conhecimentos e tecnologias para melhorias na produção.

Na indústria cosmética há vários desafios, o mais relevante está relacionado à qualidade dos produtos. Por se tratar de produtos químicos e da utilização por diversas pessoas, deve haver um controle de qualidade rigoroso tanto na matéria prima, no processo de produção, como no produto final.

No setor de beleza também devem ser consideradas as inovações e tendências de moda, fazendo com que a instituição invista constantemente em novas tecnologias para os produtos e com um preço acessível para seu público.

Quanto a qualidade dos produtos e serviços, está fortemente associada ao processo de produção e as matérias primas, os serviços entregues por fornecedores e prestadores de serviço. Por ser uma indústria, a organização utiliza vários tipos de insumos, em torno de 2.000 fornecedores para a produção dos produtos entre outros fornecedores que auxiliam para o desenvolvimento da empresa.

Considerando o custo para aquisição da matéria prima, são realizados pelos fornecedores junto à organização, encontros mensais para discussão de conformidades, exposição de novos produtos e para melhor relação de negócios entre ambos.

A organização mantém relacionamentos com clientes, fornecedores, sócios proprietários, colaboradores, sindicatos patronal e dos trabalhadores. Os mesmos possuem parcerias com outras empresas da região no setor de cosméticos auxiliando a organização nos processos de logística reversa e manutenção de condições de trabalho de acordo com a legislação vigente perante a categoria.

Considerando a criação de empregos na região, a prefeitura também se torna parte interessada. Com uma população de 117.008 mil habitantes na região onde está localizada, pode se dizer que é uma comunidade bem favorável, devido à estrutura próxima à cidade.

Está vinculada também a ANVISA e outros órgãos competentes (bombeiros, legislação ambiental, IAP), devido à fiscalização para liberação de funcionamento.

Os principais impactos socioambientais negativos potenciais à sociedade estão relacionados á descartes de lixo sólidos, emissão de gases tóxicos e poluição sonora. Em contrapartida, a empresa trata de forma planejada por meio de ações adequadas minimizando os impactos, que são monitorados periodicamente.

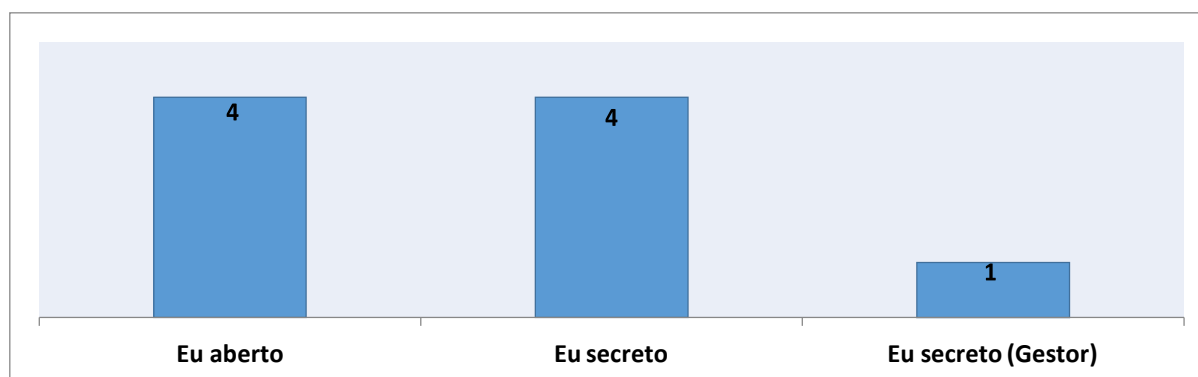
4.2 A VERIFICAÇÃO DOS PERFIS DE RELACIONAMENTO PELA DA JANELA DE JOHARI

O questionário Janela de Johari foi uma das técnicas adotadas para sustentação da pesquisa teórica com relação ao estudo de caso na organização. O mesmo foi empregado como métrica quantitativa, possibilitando a análise mais robusta do relacionamento interpessoal entre os colaboradores nas equipes. Constatando o nível de abertura, troca de *feedbacks* entre os empregados no ambiente organizacional, bem como a qualidade do relacionamento interpessoal.

4.2.1 Perfis de relacionamento interpessoal.

Os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários no setor de manipulação apresentam o gestor da área com características predominantes do “eu secreto”. Já os seus subordinados ficaram divididos em sua maioria como “eu aberto” e “eu secreto”. Sendo, apenas um, com características entre “eu aberto/eu desconhecido”.

FIGURA 2 – RESULTADOS EQUIPE MANIPULAÇÃO

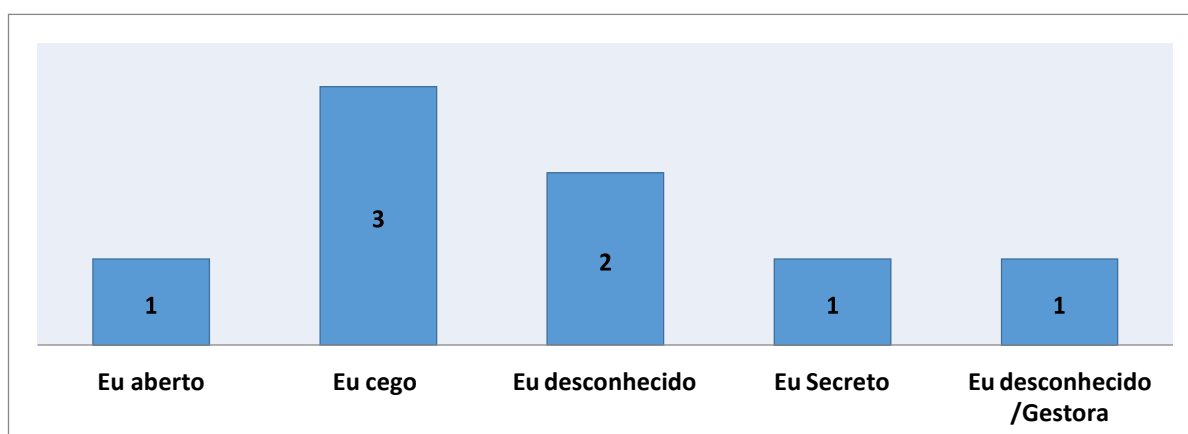


Fonte: Os autores (2016).

Conforme os resultados na figura acima, a equipe ficou dividida entre “eu secreto” e “eu aberto”. Os indivíduos situados no “eu secreto”, apresentam perfis mais reservados, tendem a omitir informações de seu próprio respeito por insegurança ou por objetivos de controle. O gestor da equipe possui este perfil, o que expressa uma falta de liberdade para a comunicação clara e objetiva. Pode ser que o restante dos pertencentes ao grupo “eu secreto” sejam influenciados pela falta da troca de *feedbacks* entre gestor e subordinados. Para o grupo “eu aberto”, percebe-se uma dificuldade de comunicação com o próprio gestor e a outra metade da equipe. Pois, o perfil aberto apresenta características de comunicação fluente, onde pode haver maior necessidade de interação, empatia como a troca de *feedbacks*. No geral, conota-se que a equipe apresenta uma pequena falha de comunicação e relacionamento interpessoal.

Quanto à aplicação dos questionários no setor administrativo observa-se uma variedade maior nos resultados obtidos. Sendo a grande maioria “eu cego”, os restantes distribuídos entre “eu aberto”, “eu desconhecido” e “eu secreto”. A gestora responsável pelo setor com características do “eu desconhecido”.

FIGURA 3 – RESULTADO EQUIPE ADMINISTRATIVO



Fonte: Os autores (2016).

Conforme resultados da figura 2, destaca-se a gestora responsável da equipe com perfil “eu desconhecido”, que possuem características de comportamento conservador, sendo mais observadora e evitando maior envolvimento. O restante da equipe ficou distribuída entre o

“eu aberto”, com características predominantes de abertura para comunicação, o “eu secreto” e “eu desconhecido com características mais reservadas, conservadoras. Por fim o “eu cego” onde o indivíduo não expõe e não reconhece informações por parte de outras pessoas a seu respeito. Esses dados apontam uma equipe com menor interação e troca de *feedbacks*, onde cada um realiza seu trabalho de maneira mais individual.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Seguem os resultados obtidos na pesquisa *Great Place to Work*, nas dimensões de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Quadro 1 – Dimensão credibilidade setor OPERACIONAL

Setor	Questão	Eu Aberto	%	Eu Secreto	%	TOTAL
OPERACIONAL	1 Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	2	50,00%	0	0,00%	2
	2 Os chefes deixam claro o que eles esperam de nosso trabalho	1	25,00%	0	0,00%	1
	3 Posso fazer qualquer pergunta para aos chefes e obter respostas diretas	1	25,00%	0	0,00%	1
	4 É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil falar com eles	2	50,00%	3	37,50%	5
	5 Se precisar falar com o meu chefe, ou o chefe do meu chefe, sei que serei recebido	3	75,00%	1	12,50%	4
	6 Os chefes são competentes para tocar o negócio	0	0,00%	0	0,00%	0
	7 Os chefes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	0	0,00%	1	12,50%	1
	8 Os chefes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	1	25,00%	1	12,50%	2
	9 Em geral os chefes aqui dão autonomia às pessoas	2	50,00%	1	12,50%	3
	10 Os chefes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	0	0,00%	1	12,50%	1
	11 Os chefes cumprem o que prometem	0	0,00%	0	0,00%	0
	12 Os chefes agem de acordo com o que falam	1	25,00%	1	12,50%	2
	13 Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	4	100,00%	2	25,00%	6
	14 Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios	0	0,00%	1	12,50%	1

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 1 – Credibilidade, setor operacional observa-se que os pontos positivos mais relevantes foram à facilidade de comunicação (62%) e interação (50%) com seus superiores, também confiam na estabilidade quanto ao fato da demissão em massa (75%). Nos pontos negativos, destacam-se uma falta de confiança no superior imediato (100%), bem como desconhecimento dos objetivos e metas da organização e a ausência de coordenação das atividades (100%), instrução e *feedback* (100%).

QUADRO 2 – DIMENSÃO CREDIBILIDADE SETOR ADMINISTRATIVO

Setor	Questão	Eu Cego	%	Outros	%	TOTAL
ADMINISTRATIVO	1 Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	1	25,00%	3	75,00%	4
	2 Os chefes deixam claro o que eles esperam de nosso trabalho	1	25,00%	3	75,00%	4
	3 Posso fazer qualquer pergunta para aos chefes e obter respostas diretas	1	25,00%	1	25,00%	2
	4 É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil falar com eles	1	25,00%	1	25,00%	2
	5 Se precisar falar com o meu chefe, ou o chefe do meu chefe, sei que serei recebido	0	0,00%	1	25,00%	1
	6 Os chefes são competentes para tocar o negócio	2	50,00%	3	75,00%	5
	7 Os chefes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	2	50,00%	1	25,00%	3
	8 Os chefes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	0	0,00%	1	25,00%	1
	9 Em geral os chefes aqui dão autonomia às pessoas	0	0,00%	1	25,00%	1
	10 Os chefes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	1	25,00%	2	50,00%	3
	11 Os chefes cumprem o que prometem	0	0,00%	1	25,00%	1
	12 Os chefes agem de acordo com o que falam	0	0,00%	1	25,00%	1
	13 Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	2	50,00%	4	100,00%	6
	14 Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios	1	25,00%	3	75,00%	4

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 2 – Credibilidade, setor administrativo considera-se como pontos positivos mais expressivos o nível de informação recebida pela equipe através de seu gestor (50%), também há uma comunicação clara e objetiva quanto as expectativas e *feedbacks* com (50%), bem como a confiança nas competências da gestão (62%). Nos pontos negativos, destacam-se a falta de autonomia nas tarefas (88%), os subordinados se sentem vigiados constantemente (88%), também relatam uma incoerência entre os planos e as implementações por parte do gestor (88%).

QUADRO 3 – DIMENSÃO RESPEITO SETOR OPERACIONAL

Setor	Questão	Eu Aberto	%	Eu Secreto	%	TOTAL
OPERACIONAL	15 A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	1	25,00%	3	75,00%	4
	16 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	3	75,00%	2	50,00%	5
	17 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	2	50,00%	2	50,00%	4
	18 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	2	50,00%	2	50,00%	4
	19 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	4	100,00%	2	50,00%	6
	20 Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	0	0,00%	0	0,00%	0
	21 Os chefes reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	0	0,00%	1	25,00%	1
	22 Os chefes estão interessados nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas	0	0,00%	0	0,00%	0
	23 Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	0	0,00%	0	0,00%	0
	24 As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	0	0,00%	2	50,00%	2
	25 Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	0	0,00%	0	0,00%	0
	26 Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	3	75,00%	1	25,00%	4
	27 Temos benefícios especiais e personalizados aqui	3	75,00%	1	25,00%	4

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 3 – Respeito, setor operacional tem-se como pontos positivos mais relevantes, uma boa estrutura organizacional (50%), um ambiente psicológico e emocionalmente favorável para se trabalhar (50%) e a disponibilização de benefícios especiais (50%). Nos pontos negativos, encontra-se intolerância quanto as falhas dos colaboradores (88%), não existe envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões (100%), nem abertura para sugestões e novas ideias (100%), como também a falta de reconhecimento quanto aos esforços despendidos no trabalho (100%).

QUADRO 4 – DIMENSÃO RESPEITO SETOR ADMINISTRATIVO

Setor	Questão	Eu Cego	%	Outros	%	TOTAL
ADMINISTRATIVO	15 A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	1	25,00%	2	50,00%	3
	16 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	1	25,00%	1	25,00%	2
	17 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	1	25,00%	3	75,00%	4
	18 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	1	25,00%	2	50,00%	3
	19 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	1	25,00%	2	50,00%	3
	20 Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	0	0,00%	2	50,00%	2
	21 Os chefes reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	0	0,00%	2	50,00%	2
	22 Os chefes estão interessados nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas	0	0,00%	1	25,00%	1
	23 Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	1	25,00%	3	75,00%	4
	24 As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	0	0,00%	2	50,00%	2
	25 Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	1	25,00%	3	75,00%	4
	26 Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	2	50,00%	4	100,00%	6
	27 Temos benefícios especiais e personalizados aqui	0	0,00%	2	50,00%	2

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 4 – Respeito, setor administrativo entre os pontos positivos mais expressivos estão a flexibilidade (50%) e empatia do superior imediato quanto aos seus colaboradores e seus problemas pessoais ou profissionais (75%), os liderados se sentem envolvidos nas tomadas de decisões (50%) e acham o ambiente organizacional favorável (37%). Nos pontos negativos destacam-se a falta de tolerância a erros (75%), bem como desinteresse nas sugestões dos colaboradores (88%) e a falta de recursos para melhor realização de suas tarefas (75%).

QUADRO 5 – DIMENSÃO IMPARCIALIDADE SETOR OPERACIONAL

Setor	Questão	Eu Aberto	%	Eu Secreto	%	TOTAL
OPERACIONAL	28 As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	2	50,00%	1	25,00%	3
	29 Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	1	25,00%	2	50,00%	3
	30 O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	4	100,00%	2	50,00%	6
	31 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	0	0,00%	1	25,00%	1
	32 As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	0	0,00%	0	0,00%	0
	33 Os chefes evitam o favoritismo	3	75,00%	2	50,00%	5
	34 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	3	75,00%	2	50,00%	5
	35 As pessoas aqui são bem tratadas independente de cor ou raça	3	75,00%	3	75,00%	6
	36 As pessoas aqui são bem tratadas independente de sexo	3	75,00%	1	25,00%	4
	37 As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua opção (ou orientação) sexual	3	75,00%	2	50,00%	5
	38 As pessoas aqui são bem tratadas independente de serem portadoras de deficiências	3	75,00%	3	75,00%	6
	39 As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua idade	4	100,00%	4	100,00%	8
	40 Eu me sinto um membro importante na organização independentemente da minha função ou cargo	4	100,00%	3	75,00%	7
	41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	4	100,00%	2	50,00%	6

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 5 - Imparcialidade, setor operacional apresenta-se como pontos positivos mais relevantes, a igualdade em relação ao favoritismo (62%) e também a questões raciais (75%), étnicas ou de orientação sexual (75%), os empregados se sentem membros importantes para organização (87%). Nos pontos negativos, encontra-se uma insatisfação quanto á remuneração (63%), bem como a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) (63%), também acreditam na falta de oportunidade para serem reconhecidos de maneira especial (88%).

QUADRO 6 – DIMENSÃO IMPARCIALIDADE SETOR ADMINISTRATIVO.

Setor	Questão	Eu Cego	%	Outros	%	TOTAL
ADMINISTRATIVO	28 As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	0	0,00%	1	25,00%	1
	29 Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	0	0,00%	1	25,00%	1
	30 O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	2	50,00%	3	75,00%	5
	31 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	1	25,00%	2	50,00%	3
	32 As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	0	0,00%	0	0,00%	0
	33 Os chefes evitam o favoritismo	0	0,00%	1	25,00%	1
	34 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	2	50,00%	0	0,00%	2
	35 As pessoas aqui são bem tratadas independente de cor ou raça	2	50,00%	4	100,00%	6
	36 As pessoas aqui são bem tratadas independente de sexo	2	50,00%	4	100,00%	6
	37 As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua opção (ou orientação) sexual	2	50,00%	4	100,00%	6
	38 As pessoas aqui são bem tratadas independente de serem portadoras de deficiências	2	50,00%	4	100,00%	6
	39 As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua idade	2	50,00%	4	100,00%	6
	40 Eu me sinto um membro importante na organização independentemente da minha função ou cargo	2	50,00%	3	75,00%	5
	41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	0	0,00%	2	50,00%	2

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 6 - imparcialidade, setor administrativo tem-se como pontos positivos mais expressivos a igualdade de tratamento independentemente de cor (75%), raça e orientação (75%), colaboradores se sentem membros importantes para organização (62%) e gostam da assiduidade dos horários estabelecidos e cumpridos rigorosamente pela organização (62%). Nos pontos negativos destacam-se uma insatisfação quanto à remuneração (88%), como também ao favoritismo (88%) e a correção de tratamentos considerados injustos (75%).

QUADRO 7 – DIMENSÃO ORGULHO SETOR OPERACIONAL

Setor	Questão	Eu Aberto	%	Eu Secreto	%	TOTAL
OPERACIONAL	42 Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	4	100,00%	1	25,00%	5
	43 Meu trabalho tem um sentido especial para mim, não é só mais um emprego	2	50,00%	2	50,00%	4
	44 As pessoas aqui estão disposta a dar mais de si para concluir um trabalho	4	100,00%	2	50,00%	6
	45 As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	2	50,00%	4	100,00%	6
	46 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	3	75,00%	3	75,00%	6
	47 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	4	100,00%	2	50,00%	6
	48 Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui par a comunidade	3	75,00%	1	25,00%	4
	49 tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	2	50,00%	3	75,00%	5
	50 A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	2	50,00%	1	25,00%	3

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 7 – Orgulho, setor operacional entre os pontos positivos estão o espírito de equipe positivo (75%), o orgulho da organização (62%) e de seu trabalho realizado (50%), bem como a vontade e automotivação para realização das suas atividades (75%). Nesta dimensão houve uma predominância maior dos pontos positivos, apresentando como ponto negativo apenas a falta de incentivo (100%) e oportunidade em se envolver em atividades de ação social junto à comunidade (50%).

QUADRO 8 – DIMENSÃO ORGULHO SETOR ADMINISTRATIVO

Setor	Questão	Eu Cego	%	Outros	%	TOTAL
ADMINISTRATIVO	42 Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	2	50,00%	4	100,00%	6
	43 Meu trabalho tem um sentido especial para mim, não é só mais um emprego	2	50,00%	4	100,00%	6
	44 As pessoas aqui estão disposta a dar mais de si para concluir um trabalho	0	0,00%	1	25,00%	1
	45 As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	1	25,00%	3	75,00%	4
	46 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	2	50,00%	4	100,00%	6
	47 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	2	50,00%	4	100,00%	6
	48 Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui par a comunidade	1	25,00%	2	50,00%	3
	49 tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	2	50,00%	3	75,00%	5
	50 A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	0	0,00%	1	25,00%	1

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 8 – Orgulho, setor administrativo apresenta-se como pontos positivos mais relevantes a valorização de seu trabalho junto à equipe (75%), o orgulho de pertencer à

organização (62%), bem como sentimento de satisfação pelo seu trabalho (75%). Nos pontos negativos destacam-se a falta de envolvimento em ações sociais junto à comunidade (88%) e a falta de disposição para se doar mais ao trabalho (88%).

QUADRO 9 – DIMENSÃO CAMARADAGEM SETOR OPERACIONAL

Setor	Questão	Eu Aberto	%	Eu Secreto	%	TOTAL
OPERACIONAL	51 Quando se entra nessa empresa, fazem você se sentir bem-vidno	3	75,00%	3	75,00%	6
	52 Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente em casa	3	75,00%	1	25,00%	4
	53 Este é um lugar agradável para trabalhar	4	100,00%	2	50,00%	6
	54 Nós sempre comemoramos eventos especiais	2	50,00%	1	25,00%	3
	55 Este é um lugar descontraído para trabalhar	2	50,00%	2	50,00%	4
	56 Posso ser eu mesmo por aqui	3	75,00%	2	50,00%	5
	57 Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	2	50,00%	1	25,00%	3
	58 Sinto que estamos todos no mesmo barco	1	25,00%	1	25,00%	2
	59 Aqui as pessoas se importam umas com as outras	0	0,00%	1	25,00%	1
	60 Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	1	25,00%	2	50,00%	3
	61 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar	3	75,00%	2	50,00%	5

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 9 – Camaradagem, no setor operacional tem-se como pontos positivos mais expressivos a liberdade do colaborador ser quem realmente é (62%), sentem-se bem e confortável no ambiente organizacional (75%), além de considerarem a organização um ótimo lugar para se trabalhar (62%). Nos pontos negativos destacam-se a falta de empatia (88%) e cooperação na equipe (63%), como também o sentimento de família (63%) e por fim, a falta de mais eventos corporativos (63%).

QUADRO 10 – DIMENSÃO CAMARADAGEM SETOR ADMINISTRATIVO

Setor	Questão	Eu Cego	%	Outros	%	TOTAL
ADMINISTRATIVO	51 Quando se entra nessa empresa, fazem você se sentir bem-vidno	1	25,00%	3	75,00%	4
	52 Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente em casa	0	0,00%	2	50,00%	2
	53 Este é um lugar agradável para trabalhar	2	50,00%	4	100,00%	6
	54 Nós sempre comemoramos eventos especiais	0	0,00%	1	25,00%	1
	55 Este é um lugar descontraído para trabalhar	0	0,00%	1	25,00%	1
	56 Posso ser eu mesmo por aqui	0	0,00%	1	25,00%	1
	57 Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	1	25,00%	3	75,00%	4
	58 Sinto que estamos todos no mesmo barco	2	50,00%	4	100,00%	6
	59 Aqui as pessoas se importam umas com as outras	0	0,00%	1	25,00%	1
	60 Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	0	0,00%	1	25,00%	1
	61 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar	2	50,00%	4	100,00%	6

Fonte: Os autores, com base na pesquisa *Great Place to Work* (2016).

No quadro 10 – Camaradagem, no setor administrativo apresenta-se como pontos positivos mais relevantes, o sentimento familiar (50%) e de igualdade entre os colaboradores

(75%), sendo considerado um excelente lugar para se trabalhar (75%). Nos pontos negativos estão a falta de empatia (88%), cooperação (88%), descontração (88%) e a realização de mais eventos corporativos (88%).

Nos quadros acima, com relação ao setor operacional, observa-se que o grupo “eu aberto”, avaliou melhor a organização e o superior imediato. Isso ocorreu devido a este perfil ser mais comunicativo, aberto a relacionamentos, possuindo maior habilidade em dar e receber *feedbacks*. Devido a essas características, esse grupo acaba interagindo mais com seu gestor. Já o “eu secreto” com perfil mais reservado, não se envolve tanto nas relações de trabalho. O líder desta equipe, também se enquadra neste perfil “eu secreto”, sendo mais conservador e pouco comunicativo, a equipe conseqüentemente, recebendo menor número de informações do que esperam. Os membros que possuem o mesmo perfil do líder, principalmente, pelo fato de serem iguais, sofrem mais com esta falta de interação, resultando em uma avaliação mais deficiente quanto ao gestor.

Nos quadros acima, com relação ao setor administrativo, considera-se que o grupo outros onde estão os perfis, “eu desconhecido”, “eu secreto” e “eu aberto” avaliaram melhor a organização e o superior imediato, pelo fato de serem mais reservados e conservadores, apenas o eu aberto que realmente, possui um nível maior de interação e proximidade, o que também o auxilia no processo de interação com o líder e os demais, favorecendo a avaliação. Já os perfis “eu cego” são mais críticos, transparentes em suas opiniões, sendo até mesmo insensível com relação aos outros, por seu excesso de confiança não aceitam *feedbacks* alheios. Devido a essas características, realizaram avaliação relativamente mais negativa com relação ao seu gestor e a organização em si.

4.4 RELAÇÃO ENTRE PERFIS DE RELACIONAMENTO DA JANELA DE JOHARI VERSUS CLIMA ORGANIZACIONAL

Constatou-se por meio das pesquisas realizadas, através das metodologias Janela de Johari e *Great Place to Work* uma relação de influência entre relacionamento interpessoal e clima organizacional. Cada perfil de relacionamento apresenta uma avaliação quantitativa com relação ao clima organizacional nos dois setores operacional e administrativo.

O setor Operacional apresenta pela Janela de Johari os seguintes perfis: “Eu aberto” com 4 membros, “eu secreto” com 5 membros, sendo 1 deles o gestor. O perfil “eu aberto” avaliou o clima organizacional na empresa por meio da *Great Place to Work* apresentando total de 50% como satisfatório. Considera-se este resultado, como causa da influência do perfil de relacionamento interpessoal, que no caso do “eu aberto” apresenta facilidade de interação, maior empatia, comunicabilidade, o que gera impactos mais positivos no clima organizacional.

O perfil “eu secreto”, apresentou total de 38% como resultado da pesquisa de clima organizacional. Considera-se este resultado como insatisfatório. Este perfil, possui menor

abertura para *feedbacks*, possui autocrítica e autoexigência elevada, o que se leva em consideração para tal resultado da avaliação de clima.

O setor operacional apresenta um total geral de 44% sob a avaliação do clima organizacional, o que indica resultado insatisfatório. Podendo levar a organização a ter baixo desempenho levando a queda de produtividade, maior rotatividade e inclusive afetando a qualidade de vida dos colaboradores.

No setor administrativo identifica-se uma maior variedade de perfis por meio da Janela de Johari. Sendo eles: “eu aberto” e “eu secreto” com 1 membro cada um, “eu cego” com 3 membros e por fim o “eu desconhecido” com 3 membros, sendo um deles a gestora responsável pelo setor. O perfil “eu aberto” avaliou o clima organizacional através da *Great Place to Work*, apresentando total de 65% como favorável. Este resultado obtido reafirma que algumas características como a abertura, a comunicabilidade e empatia deste perfil, são relevantes para o melhor clima organizacional. O “eu secreto” expressou o total de 52% como resultado, demonstrando satisfação com o clima organizacional. Este resultado considera-se positivo, principalmente pelo fato deste perfil ser autocrítico. O “eu cego” apresenta o total de 32% como resultado. O que demonstra insatisfação com o clima organizacional. Este resultado pode se dar ao fato da dificuldade que este perfil possui em se relacionar, assim como a insensibilidade, apatia ao demais e o excesso de confiança em suas opiniões. Por fim, o “eu desconhecido” expressa 47% como resultado, indicando também uma insatisfação quanto ao clima organizacional. Este resultado, quase mediano pode ser em função das características de relacionamento quase impessoal neste perfil, o que demonstra uma menor relação de influência com relação ao clima especificamente neste caso. Como a gestora do setor possui perfil “eu desconhecido” há a possibilidade de haver uma dificuldade de relacionamento entre gestor e subordinado, gerando uma carência de relacionamento interpessoal por parte dos demais colaboradores com outros perfis.

O setor administrativo também apresentou um total geral de 44% sob a avaliação do clima organizacional, o que expressa um resultado um tanto negativo. O total geral entre os dois setores, operacional e administrativo, também foi de 44%, o que demonstra um clima organizacional não favorável. Porém avaliando separadamente por perfil, observa-se a relação de influência do relacionamento interpessoal no clima organizacional. Percebe-se que os perfis mais abertos, mais comunicativos tendem a ser mais satisfeitos e cooperativos com ambiente de trabalho, auxiliando na criação de um clima organizacional mais saudável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs por meio do objetivo geral analisar a relação do relacionamento interpessoal com clima organizacional. Através da pesquisa foi obtida a hipótese de que o relacionamento interpessoal tem uma forte influência no clima organizacional, podendo ocasionar problemas à organização como a, desmotivação, baixo

desempenho das atividades, queda de produtividade, rotatividade e inclusive a falta de qualidade de vida do colaborador no ambiente de trabalho. Os resultados pela Janela de Johari expressam perfis de relacionamento interpessoal com características diferentes, o que pode ser bem significativo para organização por meio da geração de impactos, positivos ou negativos no clima organizacional. Essas características de relacionamento devem ser analisadas e trabalhadas na organização em caráter de otimismo. É importante que a gestão realize trabalhos juntos aos seus colaboradores, com fins da exploração da comunicação, interação e da convivência. Partindo deste princípio, a organização pode gerar aos seus colaboradores maior diálogo social, satisfação ao ambiente de trabalho e conseqüentemente torna-se mais confiável, segura e competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, C.; LOPES, J.; NOGUEIRA, L.; PINTO, E. M. F.; PINTO, R. **Estudo de caso**. Universidade do Minho. Mestrado em Educação. 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 Ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COSTA, Camila Furlan da. et al. **Clima Organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/745_Artigo%20Clima%20organizacional.pdf. Acesso em 09/04/2016, às 10:49.

CRESPO, Mari Lucia Figueiredo. **Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Estud. psicol. (Campinas) [online]. 2004, vol.21, n.2, pp.91-99.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FEITOSA, D. A; MÁXIMO, D, E. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp. vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec.2003.

FRITZEN, S. J. **Janela de Johari**. 15. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. RAE - Revista de administração de Empresas. v..42, n..2, p. 2, São Paulo Abr./Jun. 2002.

GONÇALVES, P. J. **Desempenho Organizacional**. 2002 Disponível em:<http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0010.htm>. Acesso em 25/03/2016.

GREAT PLACE TO WORK. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em <<http://www.greatplacetowork.com.br/pesquisa-e-benchmark/pesquisa-de-climaorganizacional.htm>>. Acesso em 09/04/2016.

LAFRAIA, R. J.; HARDWICK, J. **Vivendo a gestão de ativos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LEITÃO P. S.; FORTUNATO G.; FREITAS S. A.; **Relacionamentos Interpessoais nas organizações: Uma visão biológica: RAP**; RJ; 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a07v40n5.pdf>>. Acesso em 10/05/2016.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio Janeiro. Qualitymark: 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2009.

OLIVEIRA, E. R. A.; BACHION, M.M.; CARVALHO, E. S. **Aplicação da janela de Johari em uma interação**. Ribeirão Preto; SP. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01041169199600070_00_12&lang=pt>. Acesso em 20/08/2016.

SILVA, Emiliano. **A importância do relacionamento interpessoal para as organizações**, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-para-as-organizacoes/63484/>>. Acesso em 05/03/2016.

SINK e TUTTLE. **Gestão do Desempenho Organizacional**, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458_4.PDF>. Acesso em 25/03/2016.

SOUZA, A. A.; Ramos P. **Relacionamento interpessoal nas organizações**. Instituto Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-02.pdf>>. Acesso em 10/05/2016.

TAGLIOCOLO, Claudinéia e ARAÚJO Geraldino Carneiro de. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf. Acesso em 08/04/2016.

TANURE, EVANS e PUCK. **O Comprometimento dos indivíduos em relação ao desempenho Organizacional**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/tccalvarogoulart.pdf>> Acesso em 25 de Março de 2016.