



**Universidade Norte do Paraná**

---

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO  
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

**CAPITAL HUMANO**

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

## **CAPITAL HUMANO**

Trabalho apresentado a disciplina **Seminário  
Introdutório** da Universidade Norte do Paraná -  
UNOPAR

Profª. JOENICE L. DINIZ

Marabá - Pará  
2010

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	4
3	COMUNICAÇÃO X RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO.....	7
	REFERÊNCIAS.....	11

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho refere-se ao Capital Humano, ou seja, como o comportamento do homem pode afetar no desenvolvimento da Empresa, suas influências internas e externas e as consequências geradas de acordo com o perfil psicológico de cada funcionário.

A importância de se cultivar e manter o devido relacionamento interpessoal no trabalho, quer dizer saber conhecer as necessidades e limitações de cada individual enquanto pessoa integrante da organização e extrair de cada um o melhor para interagir e integrar a equipe de trabalho da organização, considerando suas influências internas e externas e principalmente sabendo identificar, administrar e sanar conflitos existentes na organização.

## 2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados um elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo e situação. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação.

Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituá-lo aqui como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o alcance de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

Causas e origens de conflitos:

- a) **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes**  
incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- b) **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- c) **Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos ou recebermos metas a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- d) **Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

É importante frisar que pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, um conflito e este se agravar e atingir um nível de resistência que se torna um conflito destrutivo.

Dependendo da importância que se dá ao conflito, seja ignorando ou reprimindo, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos. Inclusive, o conflito é um elemento importante, na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável, por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. É importante contudo antes de qualquer tomada de decisão, conhecer o conflito, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles .

Quanto aos vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações: quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos

envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução; quando torna a vida uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização; quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus perdedores, ganhadores, culpados e inimigos.

### 3 COMUNICAÇÃO X RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO

Mudança e competitividade são palavras de ordem na sociedade e nas organizações atuais. Esse cenário dinâmico, exige uma intensa interação com os outros, a boa qualidade do relacionamento interpessoal impera para que as mudanças que ocorrem no entorno, sejam de processos, cultura ou até mesmo diante de troca de lideranças, se realizem de forma saudável.

Cada pessoa traz consigo suas crenças, valores, expectativas, motivações e um conjunto de fatores psicológicos das experiências anteriores, que a faz reagir ao ambiente de forma diferente, mexendo com seus sentimentos e emoções, e influenciando o grupo de forma positiva ou negativa, dependendo da percepção e vivência de cada um. Às vezes, os problemas de relacionamento não são visíveis, ficam mascarados e embutidos intrinsecamente em cada um, e só é possível percebê-los por meio de ações, de comportamentos e no modo de agir com os outros membros da equipe.

Quando as pessoas trabalham em grupo, o relacionamento com os colegas automaticamente acontece, pois elas têm a necessidade de trocar informações sobre o trabalho e de cooperar com a equipe. Podemos afirmar que relacionamento interpessoal é, sem dúvida, um dos fatores que mais influenciam no dia-a-dia e no desempenho de um grupo, cujo resultado depende de parcerias internas para obter melhores ganhos.

Felizmente as organizações estão mudando conceitos e práticas gerenciais, passando a investir nas pessoas, pois são elas que entendem dos produtos e serviços e sabem como desenvolvê-los e aperfeiçoá-los. O capital humano passou a ser reconhecido como a maior riqueza de uma organização, estamos saindo da era da individualidade para ingressarmos na era da grupalidade. Foram-se os tempos do *self mademan*, o dirigente de empresas contemporâneo está a se dar conta de que a condição para o sucesso não se apóia apenas na competência pessoal, mas requer disponibilidade e aptidão para o trabalho em equipe.

As relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como as pessoas se relacionam na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sentem em relação a si mesmas e aos outros. Para que uma organização consiga atingir suas metas e lucrar, precisará de colaboradores



motivados e dispostos a lutar pelos objetivos organizacionais. Faz-se necessário para isso, um ambiente de trabalho agradável, em que as pessoas se sintam à vontade para expor suas competências e habilidades e que recebam reconhecimento por isso. Portanto, a saúde e o sucesso organizacional só são possíveis por meio de um esforço contínuo e coletivo e por um completo engajamento e comprometimento de todas as pessoas que fazem parte da organização.

A necessidade de trocar informações sobre o trabalho e de cooperar com a equipe permite o relacionamento entre os indivíduos, o que acaba sendo imprescindível para a organização, pois, as mesmas, valorizam cada vez mais tal capacidade; o relacionamento interpessoal é, sem sombra de dúvida, um dos fatores que influenciam no dia-a-dia e no desempenho de um grupo, cujo resultado depende de parcerias internas para obter melhores ganhos. No ambiente organizacional é importante saber conviver com as pessoas, até mesmo por ser um cenário muito dinâmico e que obriga uma intensa interação com os outros, inclusive com as mudanças que ocorrem no entorno, seja de processos, cultura ou até mesmo diante de troca de lideranças.

A contribuição dos pares e a forma que eles são tratados ajudam o colaborador atingir suas metas e desenvolver suas atribuições de maneira eficaz. Para isso, é necessário saber lidar com a diversidade existente na empresa, respeitando as diferenças e as particularidades de cada um; com isso, é possível conquistar o apoio dos demais e fazer um bom trabalho, afinal, ninguém trabalha sozinho.

O papel do gerente nesse processo é de extrema importância, pois é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes entre as pessoas do time, e fazer com que o clima interno seja agradável, permitindo um ambiente sinérgico e que prevaleça a união e a cooperação entre todos. Essa forma de conduta está relacionada ao estilo de gestão que se aplica e suas ações, e pode influenciar no desempenho dos liderados; este gestor terá que dar o exemplo para os demais, saber como falar com seus colaboradores, pois a maneira com que irá tratá-los poderá refletir no relacionamento entre a gerência x colaborador e, conseqüentemente, nas metas e objetivos da empresa.

No entanto, sabemos que tem gente que não consegue lidar com pessoas adversas e com opiniões diferentes da sua, e deixam se levar por uma

impressão negativa sem ao menos procurar compreendê-las e conhecê-las mais detalhadamente. Outro vilão que pode prejudicar o relacionamento entre os membros de uma equipe é o mau humor; o que faz com que essas pessoas (mal humoradas) criem uma espécie de escudo e fiquem isoladas das demais. Isso impede que seus colegas se aproximem para pedir algum tipo de ajuda, ou até mesmo para bater um papo.

Essa dificuldade de relacionamento acaba impactando no desempenho de uma pessoa em relação às tarefas que desenvolve na organização, pois ela irá evitar a sua exposição e nem sempre poderá contar com alguém para auxiliá-la, e devido a isso acaba fazendo, na maioria das vezes, seu trabalho de maneira individualizada. Deixa-se, também, de ouvir opiniões diferentes e de compartilhar escolhas e alternativas com os demais, o que pode causar certo risco dependendo da decisão tomada. Em outras palavras, o mau humor certamente causará prejuízos ao trabalho em equipe e, por tabela, aos resultados em geral.

Quando a empresa enfrenta problemas de relacionamento, a área de Recursos Humanos junto à gerência tem a missão de sanar a dificuldade o quanto antes para não comprometer o clima de trabalho. É necessário identificar as causas para minimizar o efeito que este fator pode gerar, assim como sensibilizar os colaboradores para que eles não deixem que essa variável prejudique o desenvolvimento das tarefas, pois os clientes interno e externo podem não ser atendidos com prontidão e eficácia, resultando em queda na qualidade do atendimento e na produtividade.

As divergências e as “brigas” internas podem ser resolvidas com um bom treinamento e atividades grupais, procurando valorizar a integração e focar a importância de se ter um excelente relacionamento com os membros da equipe. O gerente também terá que fazer o seu papel, dando apoio, feedbacks e fazendo coaching com seus colaboradores, evitando, assim, qualquer tipo de atrito que possa ocorrer futuramente no time. Contudo, isso não depende somente do gestor: todos terão que estar envolvidos nesse processo. Os funcionários também têm um papel importante para a construção de uma ambiente saudável, pois depende de suas condutas e atitudes para acabar com problemas desse tipo.

Para manter um clima agradável e sem manifestação de atritos, é necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que

cada um procure cooperar com o outro, mas, para isso, é preciso que cada um faça a sua parte, pois se todos não estiverem dispostos a contribuir, não iremos chegar a lugar algum.

## REFERÊNCIAS

O presente trabalho foi desenvolvido de acordo com conteúdos apresentados em material didático repassado em curso, por isto não há referências bibliográficas, os mesmos consta em slides de tele-aula, web-aula e o estudo de caso, melhor, texto que trata da administração de conflitos e o relacionamento interpessoal na organização entregue igualmente pela UNOPAR.