



Junio 2020 - ISSN: 1696-8352

## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM AGENCIAS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**Bruno Bittencourt Braz Antunes<sup>1</sup>**  
Universidade do Porto  
brunobittencourt@id.uff.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bruno Bittencourt Braz Antunes (2020): "A influência da gestão de pessoas no relacionamento interpessoal em agencias de cooperativa de crédito", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/pessoas-cooperativa-credito.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006pessoas-cooperativa-credito>

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo visa tratar a importância da influência da gestão de pessoas nos relacionamentos Interpessoais dentro do ambiente organizacional das cooperativas de crédito na concepção dos líderes e funcionários. Para atingir este objetivo utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e pesquisa aplicada, por meio de questionários aberto e fechado. O trabalho contempla o referencial teórico que mostra o desenvolvimento do conceito de relacionamento interpessoal, demonstrando os fatores que influenciam o relacionamento interpessoal nas cooperativas pesquisadas na percepção dos líderes e funcionários. Demonstrou-se também as cinco habilidades que os líderes precisam para manter um relacionamento interpessoal de qualidade para gerenciamento das pessoas. Discorreu-se sobre as emoções básicas que podem interferir no relacionamento interpessoal. E que o líder pode contribuir no desenvolvimento da equipe quanto ao relacionamento interpessoal, bem como pode contribuir para que a equipe seja influenciada de forma positiva. As competências dos conhecimentos, habilidades e atitudes refletem na vida pessoal e profissional. O resultado da pesquisa evidenciou que nas cooperativas pesquisadas os fatores relacionados com o relacionamento interpessoal na percepção dos líderes e liderados podem estar interferindo positivamente no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Liderança, Relacionamento Interpessoal.

### **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA RELACIÓN INTERPERSONAL EN LAS AGENCIAS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO**

#### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es abordar la importancia de la influencia de las relaciones interpersonales en el entorno organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito en la concepción de líderes y empleados. Para lograr este objetivo, la investigación bibliográfica en libros, artículos e investigación aplicada se utilizó como metodología, utilizando cuestionarios abiertos y cerrados. El trabajo contempla el marco teórico que muestra el desarrollo del concepto de relación interpersonal, demostrando los factores que influyen en la relación interpersonal en las cooperativas investigadas en la percepción de líderes y empleados.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis pela Universidade Candido Mendes (UCAM), Pós Graduação em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), Pós-graduação em Gestão e Planejamento Tributário pela AVM, MBA em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal Fluminense (UFF), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e MBA em Controladoria e Finanças pela UNICSUL e Mestrando em Economia e Gestão da Inovação pela Universidade do Porto (FEP).

También demostró las cinco habilidades que los líderes necesitan para mantener una relación interpersonal de calidad para la gestión de personas. Se discutieron las emociones básicas que pueden interferir con las relaciones interpersonales. Y que el líder puede contribuir al desarrollo del equipo en relación con las relaciones interpersonales, así como también puede contribuir para que el equipo tenga una influencia positiva. Las habilidades de conocimiento, habilidades y actitudes se reflejan en la vida personal y profesional. El resultado de la investigación mostró que en las cooperativas encuestadas, los factores relacionados con las relaciones interpersonales en la percepción de los líderes y seguidores pueden estar interfiriendo positivamente en el entorno laboral.

**Palabras clave:** Gestión de personas, Liderazgo, Relacionamiento interpersonal.

## **THE INFLUENCE OF PEOPLE MANAGEMENT ON INTERPERSONAL RELATIONSHIP IN CREDIT COOPERATIVE AGENCIES**

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to address the importance of interpersonal relationships in the organizational environment of credit unions in leaders and employees. To achieve this goal, use as a methodology for bibliographic research in books, articles and applied research, through open and closed questionnaires. The work contemplates the theoretical framework that shows the development of the concept of interpersonal relationship, demonstrating the factors that influence the interpersonal relationship in the cooperatives researched in the perception of leaders and employees. It is also demonstrated as five skills that leaders need to maintain a quality interpersonal relationship for managing people. He talked about the basic emotions that can interfere in interpersonal relationships. The leader can contribute to the development of the team regarding interpersonal relationships, as well as he can contribute to the team that is positively influenced. As knowledge skills, skills and attitudes reflected in personal and professional life. The result of the research showed that the cooperatives surveyed the factors related to interpersonal relationships in the perception of leaders and followers may be positively interfering in the work environment.

**Keywords:** Management of people, Leadership, Interpersonal Relations.

## **1 INTRODUÇÃO**

O relacionamento interpessoal no ambiente organizacional, atualmente requer das organizações uma reflexão sobre variáveis que podem influenciar no desenvolvimento do trabalho. Especialmente no ramo de cooperativismo em que a necessidade do relacionamento interpessoal ainda é mais acentuada, considerando que a atração e retenção dos clientes requer novas habilidades dos gestores para administração dos funcionários como forma para o alcance da excelência na prestação dos serviços. Porque como considera Brondani (2010), o relacionamento interpessoal não é influenciado somente por aspectos políticos, econômicos e sociais, mas, sobretudo por fatores emocionais e psicológicos que são geradores de conflitos que podem influenciar na qualidade de vida dos funcionários e em consequência nos resultados do negócio.

E ainda segundo Gramigna (2017), o relacionamento interpessoal é a habilidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos. Considera-se

que um relacionamento interpessoal saudável possibilita gerar resultados tanto para as organizações, quanto para os funcionários, uma vez que pode aumentar a motivação e o desejo de contribuição para alcançar os objetivos de forma compartilhada.

No contexto das Instituições Financeiras em que se inserem as cooperativas de crédito que foram objetos da pesquisa, o relacionamento interpessoal é fundamental porque pode contribuir para o aumento da produtividade aliado ao bem-estar dos funcionários. Considerando que para a eficácia do desempenho organizacional, é necessário, além do aprimoramento técnico também, desenvolver competências pessoais e interpessoais, uma vez que, a base para consolidar trabalho efetivo parte de um ambiente harmônico e saudável, porque a colaboração é a base para o alcance dos resultados em qualquer organização.

O estudo teve como objetivo diagnosticar os fatores que influenciam no ambiente de trabalho em três instituições financeiras, na percepção dos líderes e funcionários. E para o alcance do resultado da pesquisa foi necessário: Identificar a percepção dos líderes referente ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, identificar o perfil e verificar como os funcionários percebem a atuação dos líderes como base para sugerir ações de melhorias ou aperfeiçoamento. O estudo foi norteado pela seguinte questão problema: Como a gestão de pessoas influencia o relacionamento interpessoal nas cooperativas de crédito na percepção dos líderes e funcionários, a partir dos conceitos de Gramigna (2017).

Quanto a estrutura o artigo tem o seguinte formato: esta introdução, breve revisão bibliográfica dos conceitos de relacionamento interpessoal, coaching, liderança e Cooperativa de Crédito, bem como o resultado da pesquisa, considerações finais e referências.

## **2 REVISÃO TEORICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Gil (2009, p.17) define gestão de pessoas como sendo “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”.

A busca das empresas pela gestão de pessoas está crescendo a cada dia mais, isso porque, diferente do produto, os serviços são intangíveis. Os dizeres de Kotler (2007) lecionam assim sobre o assunto:

Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico (KOTLER, 2007, P. 191).

A globalização e o dinamismo causados pela velocidade com que as informações são adquiridas por todos, fez com que as empresas tendessem a se tornar cada vez mais ficarem parecidas. Neste sentido, os seres humanos passaram a ser considerados ativos dotados de dinamismo, possuindo a capacidade de agregar valor as organizações. Com esta alteração em

sua filosofia organizacional a Administração de Recursos Humanos passou, desde os anos 1990, a ser conhecida como Gestão de Recursos Humanos (MAXWELL, 2008).

Desta forma as empresas, para que sejam capazes de alcançar as suas metas, com o objetivo de se manterem competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, necessitam estar preocupadas com o comprometimento dos funcionários.

O capital humano é, atualmente, o elemento estratégico mais importante das organizações, entretanto, para que seja possível se alocar as pessoas e organizações nos rumos da produtividade, lucro e resultado, é de extrema importância manter os colaboradores motivados incessantemente (ULRICH, 2002).

O mundo empresarial vive basicamente de resultados pragmáticos que asseguram às corporações vida plena e sustentável ao longo do tempo e, na maioria das vezes, líderes ancorados somente no carisma, na popularidade ou até mesmo em altos níveis de inteligência, que não conseguem resultados empresariais significativos, ou seja, muitas vezes, são valorizados muito mais os traços pessoais dos líderes (que têm sua importância no contexto da liderança) do que a sua capacidade de implementação de modelos de gestão e de estratégias que gerem resultados a curto e a longo prazo (DUTRA 2009).

## 2.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal está pautado, conforme Gramigna (2017), em conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribui para o desenvolvimento das atividades, especialmente para os profissionais em cargos de liderança. Sendo assim, a habilidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos. Ainda segundo a autora, as habilidades pessoais representam a base para todo tipo de interação humana.

Manter um relacionamento positivo com as pessoas geralmente costuma significar como qualificação desejável em ofertas de emprego, o que pode ser facilmente compreendido ao se calcular o tempo em que se passa se comunicando com outras pessoas. Um funcionário pode ser muito inteligente e esforçado, além de bem informado na sua área, mas se não souber trabalhar em equipe provavelmente não irá conseguir permanecer muito tempo no emprego onde precisará lidar com outras pessoas.

Os seres humanos possuem opiniões, comportamentos e percepções diferentes, estes fatores estão ligados diretamente às relações interpessoais. E como enfatiza Brondani (2010) além dos aspectos políticos, sociais e econômicos, os aspectos emocionais e psicológicos também influenciam o relacionamento interpessoal. No ambiente de trabalho, local onde as pessoas costumam passar grande parte do seu dia, as relações interpessoais devem ser mais saudáveis possível a fim de que as pessoas visualizem as organizações como um ambiente agradável para que os conflitos organizacionais sejam evitados.

Nas relações que os homens estabelecem com o trabalho e com as organizações, ainda conforme Brondani (2010), devem ser considerados os seguintes aspectos: relação

indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização. Em todas as relações analisadas, são considerados os processos subjacentes aos comportamentos e influências dos indivíduos e grupos, com a finalidade de se entender de forma específica o comportamento organizacional, como determinado por múltiplos fatores, entre os quais, os sócio-econômico-culturais. Para o autor, processo de socialização, tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo, que desde sua infância incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, enfim, estabelecendo funções instrumentais, consultorias, ajustadoras ou utilitárias, ego-defensiva, expressão de valores, de controle e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade.

Trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Essas insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. O trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios de diferentes classes sociais, uma vez que se caracteriza como uma relação utilitarista, mecanicista, unidirecional, com limitadas perspectivas de relações satisfatórias entre os envolvidos, que salientam o conflito entre o capital e o trabalho. O comportamento improdutivo, surgirá em situações em que o indivíduo enfrenta conflitos que atuam como forma de enfraquecer sua predisposição para a realização. É complexo administrar esta situação, pois deve considerar que fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais podem interferir na ação e no comprometimento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho (BRONDANI 2010).

De acordo com Carnegie, (2011), os profissionais que dominam as habilidades necessárias para o relacionamento interpessoal são destaques no mercado de trabalho e alcançam maior sucesso. Considerando ainda o autor, as habilidades que são essenciais para o líder em qualquer organização são: desenvolvimento de afinidade; curiosidade, comunicação, ambição e resolução de conflitos. Esse conjunto de habilidades, ainda segundo o autor, permite a busca da cooperação dos liderados para alcance dos resultados.

E como considera Gramigna (2017), emoções e sentimentos se misturam no cotidiano no ambiente corporativo, e podem interferir no relacionamento interpessoal, nos aspectos relacionados com: amor e ódio, alegria e tristeza, medo e coragem. Especialmente porque o ser humano está em fase de transformação, uma vez que a modernização vai fazendo o trajeto pendular entre a razão e a emoção e acaba nortear decisões. Sendo assim, segundo a autora, as competências emocionais são exigências do mercado de trabalho atual, principalmente para os que ocupam posição de liderança. Portanto, é importante repensar comportamentos e atitudes, com vistas à melhoria da qualidade no relacionamento interpessoal.

Nesse sentido, como o conceito de competências para Block, Visconte e Almeida (2012), aborda aspectos técnicos e comportamentais, pode-se considerar que o Coaching é um método que pode contribuir para que as pessoas e os grupos se modifiquem, reflitam a respeito da visão de mundo, dos valores e crenças, aprofundam o aprendizado incorporando novas habilidades e capacidades. E que por esta razão é considerado uma forma de

provocação construtiva e de desafio para estimular o desenvolvimento e aprendizagem contínuo e fortalecer o relacionamento interpessoal.

### 2.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO

A cooperativa, segundo Meinem (2014), é uma associação de pessoas, que se uniram voluntariamente para realizar um objetivo comum, por meio de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam. Estes sócios passam a ser os donos da cooperativa, juntamente com centenas ou milhares de outras pessoas. Enquanto sócios, é esperado que todos participem ativamente das decisões da cooperativa, decisões estas que ocorrem nas assembleias. E é por meio dos princípios, que os valores cooperativistas são colocados em prática, como consta na Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Cooperativismo é um movimento fundamentado na reunião de pessoas e não do capital, e conforme Reisdorf (2014), visa a necessidade do grupo e não do lucro para a busca de prosperidade conjunta. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica de equilíbrio e justiça entre os participantes.

Quanto a cooperativa de crédito conforme Meinem (2014), é uma instituição financeira formada por associados para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Para o autor, os cooperados são proprietários e usuários da cooperativa, participando da gestão e usufruindo dos principais serviços disponíveis nos bancos. Os sócios têm poder igual de voto independente da cota de participação no capital social da cooperativa, também visa lucros, direitos e deveres e a adesão é livre e voluntária.

As cooperativas financeiras no Brasil são parte de uma comunidade global, conforme menciona Meinem (2014), e desempenham um papel importante na liderança dos municípios. Há aproximadamente 1.100 cooperativas do setor que servem aproximadamente 7 milhões de associados. Os desafios das cooperativas em outros países são idênticos aos no Brasil, aumento de carga regulamentar, inovações nos meios de pagamentos, aumento de sócios, sustentabilidade de pequenas cooperativas e competição desleal com os concorrentes. O sistema financeiro brasileiro está entre os líderes, sendo modelo para o resto do mundo. O regulamento no Brasil reflete envolvimento construtivo entre os responsáveis políticos e as administrações das próprias cooperativas. Enquanto muitos países lutam com restrições legislativas e regulamentações. Por fim a implementação das normas da basileia fornece meios flexíveis de conformidade para grandes e pequenas cooperativas. Com as mudanças tecnológicas e num ritmo acelerado, o acesso aos consumidores de serviços financeiros, ocorre mais por meios digitais e dispositivos móveis, substituindo as agências físicas.

Considerando ainda o autor, existem sete princípios designados regras de ouro que regem as atividades de uma cooperativa e que são: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade. Observando os

princípios citados pelo autor percebe-se que estão relacionados com aspectos que exigem dos gestores ou líderes competências necessárias para obter resultados por meio do desempenho das pessoas. E nesse sentido, considera-se que a preservação dos princípios cooperativistas é um fator fundamental para que os empreendimentos dessa natureza continuem sendo “cooperativos”, para que não percam a essência e razão de existir, evitando assim, a descaracterização, principalmente em época de transição, mudanças e turbulências em que se vive atualmente, o que justifica a necessidade de fortalecer o relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse trabalho possui objeto as a influência da gestão de pessoas no relacionamento interpessoal em agencias de cooperativa de crédito. Para assim conseguir identificar as possíveis Relações Interpessoais é necessário compreender como essas relações se manifestam em grupo, pessoas convivem e trabalham com pessoas e como seres humanos reagem e interagem, comunicam-se, expressam ideias, simpatizam, sentem prazer, entram em conflito, demonstram solidariedade, competem, colaboram, desenvolvem e trocam afeto. Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou inintencionais, constituem o processo de interação humana.

#### **3.1 METODOLOGIA**

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica e empírica com consulta em livros, artigos de periódicos e coleta de dados nas 03 cooperativas financeiras com líderes e funcionários. A interpretação dos dados foi feita mediante a análise estatística descritiva. A análise descritiva segundo Soriano (2004) e Rodrigues (2018) consiste em descrever as principais tendências nos dados existentes e observar situações que levam a novos fatos. Este método é baseado em uma ou várias questões de pesquisa e não tem hipótese. Além disso, inclui a coleta de dados, depois organiza, tabula e descreve o resultado. Quanto a estatística descritiva, segundo Barbetta (2015), é a técnica de análise que possibilita organizar, resumir e apresentar os dados coletados, de uma forma que seja possível interpretar de acordo com os objetivos da pesquisa.

#### **3.2 MÉTODO DE PESQUISA**

O método adotado neste projeto foi a pesquisa qualitativa do tipo exploratória de campo, com utilização de questionário. A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto.

Foi uma pesquisa aplicada, que de acordo com Roesch (2013) tem como objetivo a geração de conhecimento para utilizar na prática visando identificar o problema e buscar soluções. A pesquisa envolveu 3 cooperativas de crédito com a participação de três líderes e 11 funcionários. Os dados foram coletados por meio de questionário com perguntas fechadas e abertas com base no modelo de Gramigna (2017). Em relação ao questionário aberto, de acordo com Richardson (2010), permite responder livremente usando linguagem própria. Já o fechado não possibilita ao sujeito expressar ideias e opiniões, porque as perguntas são pré-definidas.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 Identificação da percepção dos gestores referente ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Para identificar a percepção dos líderes, foi aplicada uma pesquisa por meio de um questionário com 30 questões fechadas sobre relacionamento interpessoal adaptadas de Gramigna (2017). E ainda 3 questões abertas relacionada com a administração dos funcionários. Ressalta-se que para preservar a identidade, os participantes serão identificados como líderes **A**, **B** e **C**.

Quanto ao perfil, os líderes são do sexo masculino e feminino, faixa etária entre 26 a 56 anos, casados, atuam na instituição financeira entre 1 e 10 anos, possuem ensino superior completo e pós-graduação.

A forma como os líderes percebem o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho está demonstrada no Quadro 3.

**Quadro 3 – Percepção dos líderes referente ao relacionamento interpessoal**

AGÊNCIAS	1-NUNCA - 2-RARAMENTE - 3-QUASE SEMPRE - 4-SEMPRE											
	AGÊNCIA A				AGÊNCIA B				AGÊNCIA C			
QUESTÃO/ESCALA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Gosto de interagir com os meus liderados.				X				X				X
2 Conheço e aplico as técnicas de comunicação e persuasão assertivas.			X					X			X	
3 Gosto de trabalhar de forma compartilhada.			X					X				X
4 Interaço com os meus Liderados de forma espontânea.			X					X				X
5 Tenho facilidade para obter a colaboração e a participação das pessoas às minhas Propostas.			X				X					X
6 Conheço minhas limitações e pontos fortes.			X					X			X	
7 Valorizo o espaço para a participação das pessoas no contexto onde atuo.				X			X					X
8 Dou atenção aos meus liderados quando sou solicitado.				X				X				X
9 Conheço o potencial das pessoas que trabalham comigo através de uma Análise efetiva.				X				X				X
10 Conheço os meus pontos a desenvolver.			X					X				X

11 Participo ativamente dos trabalhos da equipe, deixando espaços para a participação das pessoas.				X			X				X
12 Sei expor meus pontos de vista, sem desvalorizar os liderados.			X				X				X
13 Consigo preservar calma e presença de espírito, mesmo nas situações adversas.			X				X				X
14 Consigo administrar equipes em conflito.			X				X				X
15 Acredito que as pessoas precisam ser valorizadas.			X				X				X
16 Valorizo um bom clima de trabalho onde as pessoas se sintam bem.			X				X				X
17 Estimulo os meus liderados a participar de projetos da nossa área.			X				X				X
18 Acredito que as pessoas têm capacidade para agregar valor na equipe.			X				X				X
19 Respeito opiniões contrárias dos meus liderados.			X				X				X
20 Avalio permanentemente minha participação nas equipes.			X				X				X
21 Consigo ouvir e me fazer entender pelas pessoas que fazem parte da minha equipe.			X				X				X
22 Conheço os princípios da dinâmica dos grupos.			X				X				X
23 Tenho informações sobre como lidar com situações de conflitos.			X				X				X
24 Consigo agir com empatia (me colocar no lugar da equipe).			X				X				X
25 Conheço a base e os princípios da inteligência emocional.			X				X				X
26 Tenho facilidade para lidar com situações conflitivas.			X				X				X
27 Conheço técnicas motivacionais e as coloco em prática.			X				X				X
28 Tenho o cuidado de integrar os novos membros da minha equipe.			X				X				X
29 Conheço os projetos e metas da minha área e as distribuo.			X				X				X
30 Tenho informações sobre como repassar um trabalho, um projeto ou uma meta.			X				X				X

Fonte: Dados coletados na pesquisa com os líderes em novembro de 2019.

Na percepção dos líderes quanto ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, observa-se pelas alternativas que todos acreditam que o relacionamento interpessoal com seus funcionários é adequado, considerando que as respostas ficaram concentradas em sempre e quase sempre.

Quando questionados se gostam de interagir com seus funcionários todos os líderes responderam que gostam sempre. Se isso de fato acontece é um aspecto de importante para conseguir um ambiente de trabalho saudável para os funcionários. Porque segundo Gramigna (2017) os funcionários são os principais protagonistas de uma organização, são considerados a força motriz. Profissionais engajados e comprometidos com a proposta das organizações figuram como um diferencial muito importante em um mercado que está mais antagonista.

Já quando foram questionados se acreditam que as pessoas têm capacidade para agregar valor na equipe, o líder da agência A respondeu quase sempre, já B e C com sempre. Não é uma resposta negativa, porém a agência **A** deveria avaliar os motivos da resposta não ser sempre, sendo que acredita ter um relacionamento interpessoal bastante positivo no ambiente de trabalho. Para Gramigna (2017) é importante que as lideranças de uma organização sejam conscientes do importante papel perante a motivação da equipe. O líder não motiva diretamente a equipe, porém será o responsável direto por criar as condições para

que os funcionários estejam motivados. Ainda para a autora, as organizações precisam de líderes capacitados para atingir nível de excelência. Nesse sentido o trabalho do líder não consiste em apenas motivar e sim em treinar e desenvolver a equipe de trabalho.

Considerando Bergamini (2013), o papel do líder é vital quando há metas a serem atingidas e é necessário desenvolver estratégias para chegar ao resultado com sucesso. Líderes com essa habilidade latente têm características que os diferenciam das demais pessoas, exatamente por saberem conduzir e principalmente motivar os liderados a colocarem em prática os objetivos que foram propostos.

Os líderes ainda foram abordados sobre a gestão dos funcionários, por meio de 03 questões abertas, as respostas estão demonstradas no Quadro 4.

**Quadro 4 – Percepção dos líderes sobre a gestão dos funcionários**

<b>Q.1-Quais ferramentas são utilizadas para fazer a gestão da equipe</b>	
<b>Líderes</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Avaliação de desempenho Reunião de Feedback formal
<b>B</b>	Avaliação de desempenho
<b>C</b>	Relatório direcionador de metas estratégico
<b>Q.2- De que forma são avaliadas as competências dos funcionários?</b>	
<b>A</b>	Gestão de Processos Foco no associado
<b>B</b>	Não respondeu
<b>C</b>	Avaliação de competências trimestral
<b>Q.3- Quais meios são utilizados para avaliar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho?</b>	
<b>A</b>	Programa de Gestão de Desempenho Feedback
<b>B</b>	Não respondeu
<b>C</b>	Feedback e PGD Atitudes que o funcionário precisa mudar com evidências do dia a dia Plano de desenvolvimento com competências a desenvolver.

Fonte: Dados coletados na pesquisa com os líderes em novembro de 2019.

Com relação a **Q.1**, pode ser observado que dois dos líderes citam a avaliação de desempenho. De fato, a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para se gerir uma equipe de trabalho. Porque como enfatiza Gramigna (2017), a avaliação de desempenho engloba uma gama muito ampla de atividades, permitindo que os indivíduos construam ou executem uma resposta original em vez de apenas reconhecendo uma resposta potencialmente correta de uma lista fornecida. Para a autora a avaliação de desempenho pode medir o raciocínio cognitivo e as habilidades de raciocínio dos indivíduos e sua capacidade de aplicar conhecimento para resolver problemas realistas e significativos.

Na **Q.2**, quando perguntados sobre competência um dos líderes não respondeu. O que remete para a hipótese que o conceito de competências pode não estar claro na cooperativa em que atua o líder B, sendo uma situação que merece ser observada. Porque segundo Gramigna (2017), é indispensável, para as organizações, obter habilidades distintas, identificar e desenvolver as competências organizacionais. As competências correspondem aos ativos tangíveis, como canais de distribuição, e intangíveis, como o potencial dos recursos humanos. Uma vez que, ainda segundo a autora, as vantagens competitivas das organizações

têm origem nas competências do negócio que devem estar alinhadas com as dos funcionários. Sendo uma forma de diferenciação perante a concorrência.

No que se refere a Q.3 a agência B não respondeu demonstrando uma certa incoerência, pois as organizações devem ter formas de avaliar o desempenho de seus funcionários. O feedback foi citado nas agências A e C como uma forma de avaliação. Sendo assim Gramigna (2017) acredita que a participação do funcionário no processo de avaliação de seu potencial, é a oportunidade do funcionário de conhecer seus pontos fortes e fracos, e de tomar ações para melhorar o seu desempenho se necessário. O "feedback" irá proporcionar o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para ações futuras.

## **4.2 Pesquisa com os funcionários**

Com a finalidade de comparar a percepção dos líderes com a dos funcionários, foi aplicado também o questionário sobre relacionamento interpessoal adaptado de Gramigna (2017). Participaram da pesquisa 5 funcionários da Agência **A**, 3 da **B** e 3 da **C**, totalizando 11 participantes.

### **4.2.1 Perfil predominante dos funcionários**

Em relação ao perfil predominante, 07 funcionários são sexo feminino, faixa etária entre 18 a 31 e 35 a 50 anos, praticamente um equilíbrio entre solteiros e casados. Referente ao tempo nas cooperativas 03 possuem menos de um ano de, 04 de um a três anos e os demais acima de 04 anos. Quanto ao nível de escolaridade é diversificada, desde superior incompleto até pós-graduação.

### **4.2.2 Verificação da percepção dos funcionários em relação a atuação dos líderes**

Nesse sentido considera Bergamini (2013), que para gerir equipes é necessária o líder ter plena consciência da missão da organização e buscar incessantemente o alinhamento de todos com essa missão; estabelecer com a equipe valores sólidos como a ética nas relações interpessoais, a honestidade, a transparência nas ações, a preocupação com o social, com a cidadania e com o meio ambiente, valores estes que, associados à missão, nortearão todas as ações da equipe no cumprimento das metas.

A forma como os funcionários percebem a atuação dos líderes no ambiente de trabalho está demonstrada no Quadro 5.

**Quadro 5 – Percepção dos funcionários em relação a atuação dos líderes**

ALTERNATIVAS	1-NUNCA - 2-RARAMENTE - 3-QUASE SEMPRE - 4-SEMPRE											
AGÊNCIAS	A				B				C			
QUESTÃO/ ESCALA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1-Gosto de interagir com meu líder.			4	1				3				3
2- O líder conhece e pratica as técnicas de comunicação e persuasão assertivas.			1	4				3				3
3-O líder gosta de trabalhar de forma compartilhada com a equipe.				5				3				3
4-O líder interage de forma espontânea com os funcionários.			2	3				3				3
5 O líder tem facilidade para obter a colaboração e a participação das pessoas da equipe.			2	3			1	2				3
6 O líder conhece meus pontos fortes e as minhas limitações.		1	4				1	2				1
7 O líder valoriza os funcionários no setor de atuação de cada um.			4	1				3				3
8 Recebo atenção do meu líder quando necessário			1	4				3			2	1
9 Sou reconhecido pelo meu potencial, perante meu líder.			3	2				3			2	1
10 Sou reconhecido pelo meu potencial, perante meu líder.			3	2				3			2	1
11 O líder participa ativamente dos trabalhos, deixando espaços para a participação dos funcionários.		1	2	2			1	2				3
12 Sou valorizado pela empresa e posso expor meus pontos de vista.			3	2				3				3
13 O líder consegue preservar calma e presença de espírito, mesmo nas situações adversas			4	1				3			2	1
14 O líder consegue administrar os conflitos da equipe.			2	3				3				3
15 O líder valoriza as pessoas da empresa.			4	1				3				3
16 O líder valoriza um clima de trabalho favorável para que as pessoas se sintam bem.		1	1	3				3			2	1
17 Sou estimulado a participar de projetos da nossa área pelo líder.			2	3				3				3
18 O líder acredita que agrego valor a equipe.		1	2	2				3				3
19 O líder aceita e respeita opiniões contrárias.			4	1				3			1	2
20 Me sinto efetivamente inserido no trabalho de equipe pelo líder			3	2				3			1	2
21 Consigo ser ouvido e compreendido pelo meu Líder.		1	3	1				3			1	2
22 O líder conhece e aplica os princípios da convivência em equipe.			2	3				3			1	2
23 O líder sabe administrar conflitos.			2	3				3			1	2
24 O líder tem empatia comigo.		1	4					3			2	1
25 O líder conhece e aplica os princípios da inteligência emocional.			4	1				3			1	2
26 O líder tem facilidade para lidar com situações conflitivas.		1	2	2				3			2	1
27 O líder aplica conhecimento sobre as técnicas motivacionais.			3	2				3				3
28 O líder tem cuidado com os novos integrantes da equipe.			3	2				3				3
29 O líder conhece os projetos e metas da minha área.			1	4				3				3
30 O líder tem informações e acompanha o desempenho das metas.				5				3				3

Fonte: Dados coletados na pesquisa com os funcionários em novembro de 2019.

Na percepção dos funcionários, quanto ao relacionamento interpessoal no trabalho, foi observado que respostas da agência **B** e **C** estão coerentes com as respostas dos líderes. Na agência **A** pode se observar que praticamente todas as respostas dos funcionários estão associadas as respostas dos líderes, o que pode ser considerado com um aspecto positivo no resultado da pesquisa

Os funcionários, como a exemplo dos líderes também responderam 03 questões abertas relacionadas com a gestão no ambiente de trabalho como pode ser observado no quadro abaixo:

**Quadro 6 – Percepção dos funcionários quanto a gestão dos líderes**

<b>Q.1-Quais ferramentas utilizadas pelo líder para fazer a gestão da equipe</b>		
<b>Líderes</b>	<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>
<b>A</b>	Reuniões	3
	Relatório de Avaliação	2
<b>B</b>	Reuniões	3
<b>C</b>	Relatório de metas	2
<b>Q.2- De que forma o líder avalia as competências dos funcionários?</b>		
<b>A</b>	Avaliação de desempenho	3
	Competência e atendimento	1
	Feedback	2
<b>B</b>	Atendimento ao associado	
<b>C</b>	Avaliação trimestral	2
<b>Q.3- Quais meios os líderes utilizam para avaliar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho</b>		
<b>A</b>	Avaliação de desempenho, Entrevistas, Testes	3
	Feedback	4
	Pela Competência	1
<b>B</b>	Pelos méritos e pelo tempo de empresa	1
	Através de feedback	4
	Resultados individuais	1
	Cursos EAD	1
<b>C</b>	Através das Atitudes Conversas	2

Fonte: Dados coletados na pesquisa com os funcionários em novembro de 2019.

Na resposta da **Q.1** um quando direcionada aos funcionários, citam reuniões como o método que o líder utiliza para gerir as equipes. Diferente de quando os líderes foram questionados e a maioria citou a avaliação de desempenho. Nessa proposta Gramigna (2017), entende que o controle e gerenciamento das equipes de trabalho é de importante para se atingir as metas estabelecidas. E que é necessário desenvolver estratégias para chegar ao resultado com sucesso. Indivíduos com essa habilidade latente têm características que os diferenciam das demais pessoas, exatamente por saberem conduzir e principalmente motivar os funcionários a colocarem em prática os objetivos que foram propostos pela organização.

Já na **Q.2**, pode ser observado que os funcionários da agência **A** citam a avaliação de desempenho. As respostas dos funcionários das agências **B** e **C** remetem para a hipótese que acreditam que os líderes colocam a opinião dos clientes como uma das principais formas de avaliação.

Na **Q.3** em relação aos meios utilizados para avaliar o comportamento dos no ambiente de trabalho as respostas foram diversificadas como: Conversas, Competências, Feedback atitudes entre outras coisas que foi citado por funcionários de duas agências. As respostas apontam que para os funcionários os líderes utilizarem vários meios para avaliar o comportamento no trabalho. Porém se observadas as respostas dos líderes nesta questão no Quadro 4, percebe-se uma certa falta de coerência entre as respostas, partindo-se da hipótese que os meios utilizados para avaliar o comportamento no ambiente de trabalho parecem não estarem alinhados entre líderes e funcionários. Porque pode ser observado ainda que o líder da agência **B** não respondeu à questão, mas os funcionários citaram aspectos que são fundamentais para a prática da avaliação do comportamento no ambiente de trabalho. Sendo, portanto, um aspecto que merece atenção da agência **B**. Com relação aos meios e critérios para avaliar o desempenho, segundo Pontes (2016) a avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O resultado encontrado com a pesquisa permitiu verificar que na concepção dos líderes das agências pesquisadas, o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho pelas alternativas de respostas que acreditam ser adequado. Mas quando questionados sobre a forma de avaliação de competências dos funcionários, as respostas dos líderes não estão totalmente coerentes com as dos funcionários. E um aspecto que chamou atenção, é que o líder da Agência **B**, não respondeu a questão, apesar dos funcionários terem apontados vários meios considerados importantes no processo de avaliação. HIPOTESE: Nesse sentido, parte-se da hipótese que o gestor **B**, pode não ter compreendido a questão ou não ter clareza dos meios que são utilizados na Empresa

Quanto a questão relacionada ao comportamento dos líderes em situações adversas as respostas dos funcionários foram positivas, tendo praticamente todos respondido a alternativa sempre. O que permite considerar que os líderes podem estar desempenhando um papel democrático nas agências, sabendo como gerir os conflitos de maneira correta para manter um ambiente de trabalho saudável. O estilo de liderança democrática, ficou evidenciado porque os funcionários responderem quase que unanimemente que se sentem valorizados e podem expor suas ideias para os líderes nas agências pesquisadas.

Nesse sentido, considera-se, que os dados da pesquisa com os funcionários e os líderes nas três cooperativas de crédito, pode ser fundamental para a gestão de pessoas estabelecer estratégias capazes de identificar maneiras de promover uma relação adequada no ambiente de trabalho.

Com a pesquisa bibliográfica, verificou-se que pequenas ações podem contribuir para o relacionamento interpessoal. Um funcionário que está desmotivado e sem perspectiva pode

influenciar no relacionamento da equipe. E que os líderes devem compreender as características de cada pessoa para aproveitar as competências individuais na busca da excelência do negócio.

Como observado no decorrer da interpretação do resultado da pesquisa, as três agências possuem poucas discrepâncias entre líderes e liderados nas questões que foram abordadas. Possibilitando considerar que os líderes demonstram interesse em manter relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho. Uma vez que é os funcionários, apontaram a maioria respostas de forma positiva demonstrando que ocorre um processo interativo nos ambientes pesquisados.

E sugestões para futuras pesquisas, considera-se que o mapeamento das competências dos líderes, segundo Bergamini (2013), pode ser importante para o mapeamento das competências e análise de perfil comportamental, inclusive dando devolutiva das potencialidades do líder, através dos talentos analisados. Pelo exposto, fica evidente que a partir da harmonia e integração entre líderes e subordinados, a criatividade, a qualidade e a produtividade serão grandes e todos lucrarão.

## REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 9. ed. Florianópolis, SC: Ed. da UFSC, 2015.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas Organizações. 6º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- BLOCK, Vichy; VISCONTE, Luiz; ALMEIDA, João Mendes de. Coaching Executivo: uma questão de atitude. Rio de Janeiro, RJ, 2012.
- BRONDANI, Jera Porto, Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre, 2010.
- CARNEGIE, Dale. As Cinco Habilidades Essenciais do Relacionamento: Como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos. Ed. Companhia Editora Nacional, 2011.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.
- GIL, Antonio Carlos. Estudo de Caso. São Paulo: Atlas, 2009. 148 p.
- GRAMIGNA, Maria Rita, Gestão por Competências, 1. ed. Rio de Janeiro, Alta Books, 2017.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2007.
- MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MEINEM, Ênio; PORT, Marcio. COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Confedbrás Brasília, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho, LTR 13ª Ed. 2016.

REISDORF, Vitor Kochhann, Introdução ao cooperativismo - Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Domingos de Guveia. Estatística básica: Econometria básica. 1ª ed. Clube dos autores, 2018.

ROESCH, Sylvia M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Ubirajara Brum da; KOVALESKI, João Luiz. Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360 – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, superintendência e distribuição. In: 2006.

SORIANO, Raúl Rojas. Manual de pesquisa social. Tradução Ricardo Rosenbusch. Petrópolis-RJ: Vozes, 2004.

ULRICH, David. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2002.