

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL: um estudo com servidores de uma Instituição de Segurança Pública do Estado do Tocantins

PALLOMA CORRÊA PASSOS DA SILVA E PIRES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

MAYANA LETÍCIA RELI

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL: um estudo com servidores de uma Instituição de Segurança Pública do Estado do Tocantins

INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado está cheio de pessoas qualificadas, que mesmo com todos os seus diplomas não conseguem emprego. Dentre os diversos fatores que impedem muitos profissionais de se colocarem, ou se manterem, no mercado de trabalho estão as falhas na competência interpessoal (ASSUNÇÃO, 2016).

Possuir colaboradores detentores somente de competência técnica não garante o sucesso organizacional, Moscovici (1981, p. 18) afirma que “a competência técnica é, em geral, a parcela mais cuidada nos programas de desenvolvimento gerencial, mas insuficiente, por si só, para um desempenho total e eficaz”. Para a autora além da competência técnica o sucesso da organização está relacionado ao clima organizacional, e este está diretamente ligado à competência interpessoal.

As competências interpessoal e relacional, englobando gestão de equipes, são competências essenciais para um bom desempenho profissional, visto que as organizações são compostas também pelas relações entre seus colaboradores (GONDIM, MORAIS E BRANTES, 2014).

Conforme Cardozo e Silva (2014) apesar de o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho ser um fator extremamente importante e de grande influência para o sucesso da organização, ainda assim esse continua a ser bastante negligenciado nos treinamentos organizacionais e também pouco estudado. Apesar deste não ser um tema novo, conforme estudo de Moscovici (1981), e mesmo após diversos autores concluírem que o relacionamento interpessoal é importante para o sucesso das organizações, observa-se que são poucos os trabalhos sobre o tema competência interpessoal.

Para Lima (2013) quando se trata de Gestores públicos, ou servidores em geral, muitas vezes os relacionamentos se tornam piores. Conforme o autor, diversos estudos mostram que no Brasil há alta distância do poder, e isso gera diversos transtornos nas relações entre superiores e subordinados, principalmente no serviço público.

Nesse cenário em que as organizações estão inseridas, Assunção (2016, p. 202) ressalta que o mundo organizacional demanda por “uma atuação mais eficiente da liderança, capaz de perseguir os objetivos organizacionais sem perder de vista o bem-estar e o interesse do trabalhador”. O autor defende que o colaborador desenvolve um bom trabalho quando se sente parte da organização. E para fazê-lo sentir isso é necessário que os líderes tenham habilidades interpessoais, a fim de melhor entender as necessidades de cada um e mostrar que os objetivos individuais e organizacionais são importantes e serão supridos mediante trabalho em equipe.

Dada a importância do tema, esse trabalho teve como objetivos identificar, por meio do instrumento de Moscovici (2013), a percepção dos servidores de uma Instituição de Segurança Pública do Estado do Tocantins em relação à competência interpessoal do seu Gerente; identificar a visão do Gerente em relação à sua própria competência interpessoal; e comparar a percepção do Gerente em relação à sua competência interpessoal com a percepção dos servidores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Competência: Contexto Histórico e Conceitos.

Os primeiros debates sobre competência surgiram no ano de 1973, nos Estados Unidos, quando McClelland publicou *Testing for Competence rather than Intelligence*. A publicação levou psicólogos e administradores a buscarem mais informações sobre o assunto, iniciando assim o interesse sobre esse tema no mundo organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2009).

De acordo com Ramos (2006) os postos iniciais de trabalho não exigiam grandes conhecimentos, nem investiam em oferecer educação formal a seus trabalhadores. O conhecimento era adquirido informalmente, de um trabalhador para outro, por meio de observação. A autora destaca que o crescimento e desenvolvimento das organizações e o surgimento de novas tecnologias fez surgir novas necessidades no mercado, demandando assim por trabalhadores diferenciados.

Segundo a autora, para se diferenciarem os trabalhadores passaram a buscar os conhecimentos que as organizações necessitavam. Este foi o momento crucial que separou o trabalho manual do trabalho intelectual. Assim, demandou-se por profissionais de áreas específicas, e com competências distintas.

Picchiai (2010) acrescenta que existem diferentes tipos de competências, no âmbito profissional pode-se focar em três: organizacional, gerencial e individual. Segundo o autor a competência individual é formada por habilidades e conhecimentos que tornam cada indivíduo único, podendo ser subdividida em competências técnica e interpessoal.

Já a competência organizacional é o processo de transformação de múltiplos recursos, realizado por indivíduos e/ou grupos, onde são acumulados conhecimentos, resultando em desenvolvimento organizacional e potencialmente em diferencial competitivo (LEWIS, 2003; DE CAROLIS, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; BITAR; HAFSI, 2006). Entretanto, Munck e Dias (2013, p. 13) propõem que o conceito de competência organizacional seja definido como “um agir coletivo e processual, em permanente construção, reconhecido como de alta qualidade, que reflete o mobilizar e o transferir de conhecimentos, recursos e habilidades de forma que agreguem valor à organização, aos indivíduos e à sociedade”.

Diversos países possuem diferentes conceitos sobre o tema competência. As principais abordagens que são consideradas pelos estudiosos brasileiros são das correntes inglesa, norte americana e francesa. De acordo com Silva, Silva e Souza (2013, p. 7):

A questão dos diplomas e da capacitação para funções ou cargos, são aspectos marcantes na abordagem inglesa; o conceito CHA, foi desenvolvido pela literatura americana; e a “entrega”, assim como a mobilização de recursos, o comprometimento e a responsabilidade com o trabalho são aspectos presentes na abordagem francesa sobre competência.

Para Moscovici (2013) além de serem competentes tecnicamente os gestores devem possuir os fatores da competência interpessoal para que sejam capazes de gerir pessoas, pois estas são de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Comunicação, liderança e participação são os fatores essenciais para que o indivíduo tenha sua competência interpessoal bem desenvolvida. Segundo a autora, dispor de boa comunicação melhora a qualidade da liderança e também a participação, para o Gestor é fundamental saber se expressar e também entender o que os outros dizem, para realizar corretamente o seu trabalho.

O próximo item trata do tema principal deste estudo, a competência interpessoal

Competência Interpessoal

Os estudos a respeito da competência interpessoal iniciaram por volta da década de sessenta, quando esta habilidade demonstrou contribuir para o aumento da capacidade de produção e na satisfação dos colaboradores, bem como para o desenvolvimento da performance do trabalho em equipe (MUNARI; BEZERRA, 2004).

Katz (1955) utiliza o termo habilidade humana para falar da competência interpessoal, e a define como a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas. Essa habilidade é desenvolvida através da interação com os outros, sendo fundamental para a harmonia nos relacionamentos, e é determinante para o sucesso ou fracasso dos profissionais, principalmente para os que ocupam cargos de gestão.

Moscovici (1981) ressalta que, de modo geral a competência técnica é o fator mais cobrado em seleções e treinamentos, para muitas organizações esse ainda é fator primordial para a escolha de determinado candidato, porém, sozinho esse fator é insuficiente para um desempenho eficiente, principalmente em cargos de níveis de gestão.

Dimbleby e Burton (1990) complementam que se cada pessoa é diferente não há como definir uma fórmula para agir com todas elas. Conforme os autores, diferentes personalidades requerem diferentes tipos de abordagem e comportamento. E para que a comunicação seja eficaz faz-se necessário agir de acordo com a personalidade da pessoa e os requisitos da situação.

Aliar a competência técnica à competência interpessoal é fator fundamental para o sucesso organizacional. Pois possuir profissionais detentores somente de conhecimento a respeito das tarefas a serem realizadas, mas que não sabem relacionar-se com os colegas no ambiente de trabalho traz mais prejuízos que benefícios (SOUZA E RAMOS, 2004).

De acordo com Madruga, Colossi e Biazus (2016, p. 188) “cada vez mais o mercado procura profissionais talentosos, pois, na chamada nova economia, o talento gerencial constitui uma riqueza fundamental aos negócios”. E como a competência interpessoal é importante para o bom gerenciamento é necessário que os líderes desenvolvam essa competência.

Segundo Cardozo e Silva (2014) trabalhar demanda conviver com pessoas que têm pensamentos diferentes dos seus, onde é preciso harmonizar os interesses individuais e organizacionais, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Uma das autoras mais citadas na literatura Brasileira sobre o tema competência interpessoal é Fela Moscovici. Assim, o próximo item trata do tema sob a ótica dessa autora, destaca-se que seu instrumento de pesquisa foi utilizado neste trabalho.

Competência Interpessoal segundo Moscovici.

Conforme Moscovici (1981) as organizações priorizam desenvolver conhecimentos técnicos em seus colaboradores, e acabam negligenciando o desenvolvimento interpessoal. Porém, segundo a autora diversas ferramentas que são fundamentais para a gestão das organizações somente apresentarão resultados satisfatórios se o gestor/líder e seus liderados possuírem sua competência interpessoal bem desenvolvida.

Conceituando competência interpessoal, Moscovici (1981, p. 17) a define como “a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação”.

Segundo Moscovici (2009, p. 71) “o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal”. Para a autora quando a competência interpessoal é realmente alcançada os participantes do

grupo podem verdadeiramente afirmar que trabalham em equipe, e não apenas utilizar o termo equipe como slogan.

Para a autora o comportamento gerencial deve ser composto por elementos cognitivos e emocionais. Os elementos cognitivos são resultado do conjunto de conhecimentos técnicos, gerenciais e organizacionais que o indivíduo possui, ou seja, técnicas gerenciais, que por sua vez compõem a competência técnica. Já os elementos emocionais englobam sentimentos, motivações, atitudes e valores pessoais, esse conjunto emocional acaba por definir o estilo de liderança do indivíduo, e também seu nível de competência interpessoal.

Segundo Moscovici (2009; 2013) comunicação, liderança e participação são os três principais fatores de uma boa competência interpessoal. No fator comunicação são avaliados: comunicação efetiva, saber ouvir, reação a feedback, expressão de feedback e persuasão. Já no fator liderança avalia-se: liderança efetiva, autoconfiança, iniciativa, independência, resistência a estresse, apoio catalisador e competição. E por fim, no fator participação são avaliados: impacto, espontaneidade, sensibilidade, lidar com conflito, experimentação, relacionamento próximo, abertura e flexibilidade.

A autora defende que a competência interpessoal não é uma característica inata ao indivíduo, mesmo que algumas pessoas tenham aptidão para se relacionar. É completa que a competência interpessoal é um conhecimento resultante de capacitação, podendo ser aprendida e/ou desenvolvida pelos indivíduos.

O próximo item apresenta alguns resultados de estudos sobre o tema.

Resultados de Estudos com o Tema Competência Interpessoal

Moscovici (1981) realizou pesquisa com 04 grupos de gerentes de uma mesma empresa. Nesta pesquisa os gerentes foram avaliados, nas dimensões interpessoais, por seus superiores imediatos e três subordinados, totalizando 194 pessoas. O objetivo era comparar as autoavaliações com as avaliações dos superiores e subordinados, a fim de verificar se haviam discrepâncias significativas.

Segundo a autora os resultados indicaram coincidências entre autopercepção e heteropercepção nos pontos fortes: independência, competição e autoconfiança. Já nos pontos fracos, os resultados foram coincidentes em: reação a feedback, lidar com conflitos e expressão de feedback, confirmando assim a autopercepção dos gerentes. As discrepâncias ocorreram em itens como: liderança efetiva, abertura, comunicação efetiva, entre outros.

Moscovici (1981) ressalta que os resultados dos dois estudos não devem ser utilizados para generalizar o perfil dos gerentes brasileiros, pois, cada indivíduo ou grupo possui suas particularidades que influenciarão nos resultados.

Por outro lado, Dos-Santos et al. (2014), objetivando identificar quais modalidades de aprendizagem organizacional mais influenciam o desenvolvimento da habilidade interpessoal em novos gestores, realizaram seu estudo com 59 trainees e ex-trainees, através de aplicação de questionário, e utilização da Escala de Modalidades em Aprendizagem (EMA). Conforme os autores a função de gestor demanda do indivíduo a habilidade de ter bons relacionamentos interpessoais, e os programas de trainee impulsionam os participantes a se relacionarem com diversas pessoas durante sua realização.

Conforme os autores, para os indivíduos estudados a modalidade que mais desenvolve suas habilidades interpessoais é através da mentoria, para eles a mentoria proporciona o desenvolvimento das habilidades necessárias para a gestão. Porém, devido à média desse fator não ter sido tão alta, isso pode indicar que os mentores precisam melhor desenvolver o processo formal. Para eles a mentoria informal em muitos casos se torna uma riquíssima fonte de aprendizagem e conhecimento, já que está é estabelecida conforme a afinidade entre os indivíduos.

O trabalho de Mello, Melo e Mello Filho (2016), foi realizado em uma Instituição Pública, com 155 gestores, foram identificadas as competências evidenciadas e desejadas dos gestores. O questionário era composto por nove questões, foi enviado através de links por e-mail, ficando disponíveis para resposta durante um mês. Os resultados encontrados ressaltaram a importância dos fatores da competência interpessoal, pois, para os indivíduos estudados “as competências sociais, comunicação e liderança, predominam tanto no quesito competências dominantes quanto nas passíveis de desenvolvimento” (MELLO; MELO; MELLO FILHO, 2016, p. 371).

O próximo item apresenta a metodologia utilizada neste trabalho.

METODOLOGIA

No intuito de atender aos objetivos delineados, optou-se em realizar uma pesquisa de caráter descritivo, a partir de uma abordagem quantitativa. A organização escolhida para o cumprimento desta pesquisa é uma Instituição de Segurança Pública do Estado do Tocantins.

Para coleta de dados utilizou-se o Questionário de Dimensões Interpessoais de Moscovici (2013). De acordo com Richardson et al. (2011) a utilização da quantificação e de técnicas estatísticas são características de estudos quantitativos.

O instrumento de coleta de dados de Moscovici (2013), denominado Questionário de Dimensões Interpessoais, originalmente composto por 20 afirmativas, após validação semântica, duas afirmativas foram desmembradas para melhor entendimento da questão, desta forma o questionário contou com 22 afirmativas. O instrumento avalia a competência interpessoal por meio de três fatores: comunicação, liderança e participação. Foram acrescentadas ao questionário 6 questões com objetivo de caracterizar a amostra do estudo. O questionário possui escala do tipo likert, de 6 pontos, sendo: 1 – Discordo totalmente, e 6 – Concordo totalmente.

Com o objetivo de identificar o nível de compreensão do questionário pela amostra do estudo e também o tempo médio de resposta, realizou-se validação semântica. Os respondentes compreenderam todas as afirmativas, sendo apenas sugerido o desmembramento de duas questões. O tempo médio de resposta foi de 7 minutos.

Destaca-se que, a população do estudo foi representada pelos 164 servidores da Instituição. Após a validação semântica o link do questionário, criado no *Google Docs*, foi enviado ao e-mail de todos os servidores, obteve-se 43 respostas válidas, totalizando 26,2% dos questionários enviados. Esse procedimento foi escolhido para facilitar a participação dos servidores do interior do Estado. O Gerente da Instituição respondeu ao questionário impresso. Posteriormente, os dados coletados foram tabulados e tratados por meio de técnicas estatísticas, com o uso do Software Excel 2013. Em seguida foram criadas tabelas a fim de exibir os resultados encontrados.

RESULTADOS E ANÁLISES

Caracterização da Amostra dos servidores

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra do estudo, contendo 06 questões.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra.

VARIÁVEL	%	VARIÁVEL	N	%
SEXO		LOTAÇÃO		

Feminino	24	57%	Palmas	23	55%
Masculino	18	43%	Interior	19	45%
Total	42	100%	Total	42	100%
IDADE			ESCOLARIDADE		
De 18 a 27 anos	05	12%	Ensino Fundamental	01	2%
De 28 a 37 anos	13	31%	Ensino Médio	10	24%
De 38 a 47 anos	15	36%	Ensino Superior	31	74%
Acima de 48 anos	09	21%			
Total	42	100%	Total	42	100%
TEMPO NA INSTITUIÇÃO			JÁ EXERCEU FUNÇÃO DE CHEFIA		
Menos de 01 ano	08	19%	Sim	15	36%
01 a 03 anos	09	21%	Não	27	64%
04 a 06 anos	02	5%			
07 a 09 anos	08	19%			
Acima de 10 anos	15	36%			
Total	42	100%	Total	42	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2017).

Quanto à variável “sexo”, observa-se que 57% dos respondentes são do sexo feminino e 43% do sexo masculino.

Em relação à variável “idade”, nota-se que a maioria corresponde à faixa etária de 28 a 47 anos, totalizando 67%. Percebe-se ainda que 12% estão entre 18 e 27 anos e que o restante, 21%, possui idade acima de 48 anos.

No que diz respeito a variável “tempo na Instituição”, identificou-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 36%, está há mais de 10 anos na Instituição, e que 19% trabalham lá entre 07 a 09 anos. Observou-se também que, 40% dos respondentes trabalham na Instituição há no máximo 03 anos, e que outros 5% estão na Instituição há no máximo 06 anos.

Na variável “lotação”, constatou-se que 55% estão lotados na capital do Estado, Palmas, e que 45% dos respondentes foram de servidores lotados no Interior do Estado.

No que tange a variável “escolaridade”, verificou-se que apenas 2% dos respondentes possuem apenas o ensino fundamental, seguido de 24% que possuem o ensino médio, e que a maioria dos respondentes possui ensino superior, correspondendo a 74%.

O último item, a respeito da variável “já exerceu função de chefia”, indica que 64% nunca exerceu esse tipo de função, e outros 36% já foi chefe em algum momento.

Fatores da competência interpessoal do Gerente na percepção dos subordinados

Para atender ao objetivo principal da pesquisa – identificar, por meio do instrumento de Moscovici (2013), a percepção dos servidores de uma Instituição de Segurança Pública do Estado do Tocantins em relação à competência interpessoal de Gerente – utilizou-se a média e o desvio padrão dos dados encontrados, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores da competência interpessoal do Gerente com base na percepção dos servidores.

FATORES	MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
1. Comunicação	4,7	0,3

2. Participação	4,8	0,2
3. Liderança	5,1	0,2

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2017).

Pode-se observar na Tabela 2 que das médias gerais dos fatores da competência interpessoal do Gerente, na percepção de seus subordinados, somente o fator liderança obteve média pouco maior que 5,0 com desvio padrão de 0,2, sendo considerado, de modo geral, como positivo. Ressalta-se que a escala possui um intervalo de 1 a 6, sendo: 1 – Discordo totalmente, e 6 – Concordo totalmente. Assim, pode-se dizer que os fatores comunicação e participação, com média geral de 4,7 e 4,8, e desvios padrão de 0,3 e 0,2, respectivamente, apresentam oportunidade de melhoria.

De acordo com Moscovici (1981) e Assunção (2016) gerir pessoas é uma tarefa bastante complexa e exige que o Gestor possua muitas habilidades. Cada indivíduo possui um tipo de personalidade, desejos e necessidades diferentes, isto demanda do Gestor a capacidade de ser e agir diferente com cada um de seus subordinados.

Dimbleby e Burton (1990) complementam que se cada pessoa é diferente não há como definir uma fórmula única para agir com todas elas. Para os autores, diferentes personalidades requerem diferentes tipos de abordagem e comportamento. E para que a comunicação seja eficaz faz-se necessário agir de acordo com a personalidade da pessoa e os requisitos da situação.

Conforme Winck et al. (2016) o líder global é um profissional bem preparado, e que consegue liderar bem em todos os tipos de organização. Porém, para isso deve ser competente em três dimensões: intelectual; psicológica e social.

Percepção dos fatores da competência interpessoal a partir dos dados demográficos e funcionais

Com o objetivo de identificar percepções baseadas nas variáveis demográficas e funcionais dos servidores, as respostas foram segmentadas, assim, a Tabela 3 apresenta a média dos resultados de acordo com essas variáveis.

Tabela 3 – Percepção dos servidores conforme as variáveis demográficas e funcionais.

Fatores	Sexo		Idade				Tempo na Instituição					Lotação		Escolaridade		
	Feminino	Masculino	18 a 27 anos	28 a 37 anos	38 a 47 anos	Acima de 48 anos	Menos de 1 ano	1 a 3 anos	4 a 6 anos	7 a 9 anos	Mais de 10 anos	Palmas	Interior	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior
1. Comunicação	4,9	4,4	5,2	4,5	4,6	4,8	5,1	5,1	5,1	4,0	4,5	4,4	5,0	6,0	5,0	4,5
2. Participação	4,9	4,6	5,3	4,7	4,6	4,8	5,3	5,0	5,1	4,1	4,7	4,4	5,1	6,0	5,2	4,5
3. Liderança	5,2	5,0	5,5	5,3	5,0	5,0	5,5	5,5	5,2	4,2	5,2	5,2	5,2	6,0	5,5	5,0

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2017).

Conforme se observa na Tabela 3 na variável “idade” os respondentes mais jovens, de 18 a 27 anos, apresentaram avaliações mais positivas nos três fatores. Isso pode demonstrar que existe uma melhor relação interpessoal entre o Gerente e os servidores mais jovens.

Quanto à variável “lotação”, a avaliação dos servidores de Palmas, onde o Gerente é lotado, resultaram em médias mais baixas. Isso sugere maior atenção do gerente com o relacionamento interpessoal com os servidores com quem ele tem contato mais frequente.

Em relação à variável “escolaridade”, observa-se que quanto maior é o nível de escolaridade, menor é a média dos fatores. Isso pode indicar que quanto maior o nível de estudo, mais críticos são os servidores em relação ao comportamento do superior hierárquico.

Conforme Robbins (2000) a atividade de gerenciar requer competência interpessoal para que o gerente tenha a capacidade de trabalhar em equipe, motivar e liderar pessoas e equipes, a fim de instruí-los para o alcance do objetivo organizacional de forma eficaz e eficiente. Para Carvalho (2009) a união e o comprometimento de uma equipe de trabalho muitas vezes são mais importantes do que a qualificação individual de seus membros.

Percepção do Gerente em relação a sua própria competência interpessoal

Para cumprir o objetivo – verificar a visão do Gerente em relação à sua competência interpessoal – utilizou-se a média e o desvio padrão dos dados encontrados, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Fatores da competência interpessoal com base na percepção do Gerente.

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. Comunicação	5,8	0,4
2. Participação	5,3	1,1
3. Liderança	5,9	0,4

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2017).

Observa-se na Tabela 4 que a média de todos os fatores foi superior a 5,0, demonstrando que, de modo geral, o Gerente estudado avaliou-se positivamente em todos os fatores da competência interpessoal. Entretanto, observa-se que o fator participação obteve uma média mais baixa, 5,3, e um desvio padrão mais alto, 1,1, indicando que o Gerente avalia necessidade de melhoria neste fator.

Por outro lado, os fatores comunicação e liderança obtiveram médias altas, 5,8 e 5,9, respectivamente, médias bem próximas à nota máxima, 6,0. Indicando que o Gerente se considera um bom líder e que possui uma boa comunicação.

Segundo Moscovici (2013) além de serem competentes tecnicamente os gestores devem possuir os fatores da competência interpessoal para que sejam capazes de gerir pessoas, pois estas são de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Comunicação, liderança e participação são os fatores essenciais para que o indivíduo tenha sua competência interpessoal bem desenvolvida. Segundo a autora, dispor de boa comunicação melhora a qualidade da liderança e também a participação, para o Gestor é fundamental saber se expressar e também entender o que os outros dizem, para realizar corretamente o seu trabalho.

Assunção (2016, p. 202) ressalta que o mundo organizacional demanda por “uma atuação mais eficiente da liderança, capaz de perseguir os objetivos organizacionais sem perder de vista o bem-estar e o interesse do trabalhador”.

Acrescenta-se que o Gerente estudado pertence ao sexo masculino, têm 52 anos, possui ensino médio completo, atua há 25 na Instituição, há 03 anos como Gerente.

Comparação entre a percepção do Gerente e a percepção dos servidores

A Tabela 5 apresenta a comparação entre a percepção dos servidores em relação à competência interpessoal do Gerente e a autopercepção do gerente em relação a competência interpessoal.

Tabela 5 – Comparação entre a percepção dos servidores em relação à competência interpessoal do Gerente e a autopercepção do gerente em relação à sua competência interpessoal.

FATORES	MÉDIA (SERVIDORES)	MÉDIA (GERENTE)
COMUNICAÇÃO		
1. Comunicação Efetiva	5,0	6,0
3. Saber Ouvir	4,9	6,0
7. Reação a Feedback	4,3	6,0
12. Expressão de Feedback	4,4	6,0
18. Persuasão	4,7	5,0
MÉDIA GERAL	4,7	5,8
PARTICIPAÇÃO		
2. Impacto (causar boa impressão)	4,9	3,0
5. Espontaneidade	5,0	6,0
9. Sensibilidade	4,7	5,0
13. Lidar com conflito	4,5	6,0
15. Experimentação	5,1	6,0
16. Relacionamento próximo	4,6	6,0
19. Abertura	4,8	6,0
21. Flexibilidade.	4,6	4,0
22. Versatilidade.	4,7	6,0
MÉDIA GERAL	4,8	5,3
LIDERANÇA		
4. Liderança efetiva	4,9	5,0
6. Autoconfiança	5,2	6,0
8. Iniciativa	4,9	6,0
10. Comprometimento.	5,4	6,0
11. Independência.	5,3	6,0
14. Resistência a stress	5,2	6,0
17. Apoio catalisador	5,0	6,0
20. Competição	5,3	6,0
MÉDIA GERAL	5,1	5,9

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2017).

Conforme se observa na Tabela 5, ao comparar as médias gerais dos fatores, observa-se que no fator “comunicação” há discrepância entre a percepção dos servidores, média 4,7, e a percepção do Gerente média 5,8. Sugerindo que na percepção dos servidores existem deficiências e/ou obstáculos no processo de comunicação entre os servidores e o Gerente.

Na média geral do fator “participação”, observa-se que também existe diferença entre a percepção dos servidores e a do Gerente, porém, esta diferença é bem menor que a encontrada no fator comunicação. A avaliação feita pelos servidores resultou em média geral de 4,8. Já a média geral da avaliação do Gerente foi de 5,3. Indicando que também há divergência entre as percepções dos servidores e a autopercepção do gerente.

Em relação à média geral do fator “liderança”, identificou-se que, assim como nos dois primeiros fatores, esse fator também apresentou diferença entre as percepções dos servidores e do Gerente. Sendo que a diferença encontrada nesse fator é menor que a encontrada na média geral do fator comunicação, entretanto é maior que a diferença de percepção para o fator participação.

Ao analisar as três médias gerais, percebe-se que o fator que apresentou maior diferença entre as percepções, dos servidores e do Gerente, foi o fator comunicação, seguido

do fator liderança, e por fim o fator participação. Assim, na visão dos servidores, o Gerente deve melhorar suas habilidades de comunicação. Já na visão do Gerente, ele precisa melhorar suas habilidades de participação.

Por outro lado, ao verificar individualmente a média das variáveis que compõem cada fator da competência interpessoal observa-se que a menor média atribuída pelos servidores se refere à variável “reação a feedback”, pertencente ao fator comunicação, com média de 4,3. Entretanto, para essa variável o Gerente atribuiu para si a nota máxima, 6,0. Isso indica que na visão dos servidores o Gerente possui dificuldade em aceitar críticas. Entretanto, o gerente não percebe sua fragilidade nesta competência.

Já na variável “impacto”, pertencente ao fator participação o Gerente atribuiu a si a nota 3, sugerindo que ele possui dificuldade em causar uma boa primeira impressão. No entanto, a média das percepções dos servidores neste item foi de 4,9. Sinalizando que a percepção dos servidores para essa variável é mais positiva que a autopercepção do Gerente, mas que ambos concordam que o Gerente necessita melhorar essa habilidade.

O fator liderança, em todos os itens foi o que apresentou as percepções mais parecidas e também foi o que recebeu as médias mais positivas. Ressalta-se que, nesse fator, somente as variáveis “liderança efetiva” e “iniciativa” receberam médias menores que 5,0, ambas as variáveis receberam média 4,9. Sugerindo que para melhorar sua liderança, na visão dos servidores, o Gerente deve trabalhar suas habilidades de influenciar os outros e de propor novas ideias.

Indivíduos que dispõem de uma boa competência interpessoal possuem mais chances de influenciar, interagir e manter relações mutuamente apropriadas. Indivíduos dotados dessa competência são capazes de manter relacionamentos que podem ser seu suporte em momentos críticos, e estes momentos podem ser em sua vida pessoal ou profissional (BURHMESTER et al., 1988)

Vale destacar que a competência interpessoal não é uma característica inata ao indivíduo, mesmo que algumas pessoas tenham aptidão para se relacionar. A competência interpessoal é um conhecimento resultante de capacitação que inclui temáticas sobre raciocínio, comportamento e emoções. E assim, pode ser aprendida e/ou desenvolvida pelos indivíduos (MOSCOVICI 2009; 2013).

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar a percepção dos servidores de uma Instituição de Segurança Pública do Estado do Tocantins em relação à competência interpessoal do seu Gerente.

Os resultados permitiram identificar que podem existir falhas na comunicação entre o Gerente e os servidores, e que isso pode ocorrer por deficiências na competência interpessoal de ambas as partes, ou de problemas pessoais que possam existir.

Conforme Moscovici (2009; 2013) para que ocorram boas relações interpessoais no ambiente de trabalho é necessário que os servidores tenham sua competência interpessoal desenvolvida, independente do seu nível hierárquico. Assim, sejam gestores ou subordinados, todos devem possuir competência interpessoal.

Os resultados mostraram que de modo geral o Gerente acredita possuir sua competência interpessoal bem desenvolvida. Entretanto, observou-se que as notas atribuídas pelo Gerente se apresentaram de forma mais positiva, diferente da percepção dos servidores que somente atribuíram média mais positiva para o fator liderança. Isso demonstra que o gerente acredita possuir competência interpessoal bem desenvolvida, diferentemente do que percebem seus subordinados.

Ao comparar as variáveis individuais de cada fator foi possível apontar que as diferenças de percepção são ainda mais altas, principalmente nos fatores comunicação e participação. A variável do fator comunicação que apresentou maior diferença foi “reação a feedback”, onde os servidores atribuíram média relativamente baixa e o Gerente atribuiu nota máxima. Isso indica que os servidores consideram que o Gerente deveria ser mais receptivo a críticas.

Observou-se também a necessidade de o Gerente melhorar suas habilidades de causar boa primeira impressão, essa necessidade foi identificada por ambos, gestor e servidores, destacando-se que o Gerente foi mais crítico ao atribuir essa nota.

O resultado da comparação individual das variáveis permitiu perceber que os servidores acreditam que o Gerente não reage positivamente quando é criticado. Além disso, mostra que o Gerente não se considera totalmente hábil a causar uma boa primeira impressão.

De modo geral, os resultados do estudo permitiram identificar que na percepção dos servidores seu Gerente precisa desenvolver mais as suas habilidades de comunicação e participação.

Com esse estudo foi possível identificar que pode haver diferenças de percepções entre gestores e subordinados em relação às habilidades de se relacionar. Isso demonstra a importância de se desenvolver mais estudos nesta área para que se possa contribuir com as Organizações, pois de acordo com Moscovici (2013), apenas a competência técnica é insuficiente para um desempenho total e eficaz, é necessário o desenvolvimento da competência interpessoal de gestores e subordinados.

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir com a Instituição estudada, a qual poderá oferecer cursos para o gerente voltados para o desenvolvimento da competência interpessoal, especificamente nas habilidades identificadas como deficientes. A pesquisa também poderá contribuir com pesquisadores interessados no tema.

Por fim, entende-se que a pesquisa alcançou os objetivos propostos. Como limitação observa-se o tamanho da amostra. Sugerem-se novos estudos com amostras maiores e em outros ambientes Organizacionais.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Yluska Bambirra. Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro? **Future Journal**, v.8, n.1, p. 175 – 209, jan-abr, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/download/175/341> Acesso em: 16 nov. 2016.

BITAR, J; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration. **HEC Montréal**, v. 45, n. 3, p. 403–419, Montréal, 2006. Disponível em: http://neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/06_27_01.pdf Acesso em: 07 mai. 2017.

BURHMESTER, Duane; FURMAN, Wyndoul, WITTENBERG, Mitchell T.; REIS, Harry T. Five domains of interpersonal competence in peer relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 55, n. 6, p. 991-1008, 1988. Disponível em: <https://www.du.edu/ahss/psychology/relationship-center/media/documents/publications/buhrmester-furman-wittenberg-reis-1988.pdf> Acesso em: 25 mar. 2017.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, v.8, n.2, p. 24-34, 2014. Disponível em: http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf Acesso em: 20 fev. 2017.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. 1ª ed., Rio de Janeiro: **LTC**, 2009.

DE CAROLIS, D. M. Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. **Journal of Management**, v.29, n.1, p. 27-50, 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.933.3429&rep=rep1&type=pdf> Acesso em 06 mai. 2017.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. *Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação*. 2ª ed. São Paulo: **Summus**, 1990.

DOS-SANTOS, Marcos Gilberto; BRITO-DE-JESUS, Kelly Cristina; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de; RIVERA-CASTRO Miguel Angel. *Modalidades de Aprendizagem Organizacional nos Programas Trainees: Desenvolvendo a Habilidade Interpessoal*. **EnEO - VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Gramado-RS, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO301.pdf Acesso em: 20 abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1ª ed., 7 reimpr. São Paulo: **Atlas**, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. **RAC**, ed. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> acesso em: 25 nov. 2016.

_____, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

_____, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Alinhando estratégia e competências*. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 1, p.44-57, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf> Acesso em: 06 mai. 2017.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: **Atlas**, 2002.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. *Competências Socioemocionais: Fator-Chave no Desenvolvimento de Competências para o Trabalho*. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 4, p. 394-406, out-dez, Florianópolis, 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006 Acesso em: 01 abr. 2017.

KATZ, Robert. L. *Skills of an effective administrator*. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan-fev, 1955.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 30ª ed., Petrópolis: **Vozes**, 2012.

LEWIS, M.A.. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570310481531> Acesso em: 06 mai. 2017.

LIMA, Felipe Castresano de Campos. Relacionamento entre dimensões culturais de Hofstede e o processo de desenvolvimento e inovação. USP, São Carlos-SP, 2013. Disponível em: http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/.../tce.../Lima_Felipe_Castresano_de_Campos.pdf Acesso em: 13 nov. 2016.

MADRUGA, Sergio Rossi; COLOSSI, Nelson; BIAZUS, Cleber Augusto. Funções e competências gerenciais do contador. **Rev. Adm. UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, abr-jun, Santa Maria, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41558/funcoes-e-competencias-gerenciais-do-contador---> Acesso em: 11 fev. 2017.

MELLO, Simone P. T. de; MELO, Pedro Antônio de; MELLO FILHO, Raul Teixeira de. Competências Gerenciais Evidenciadas e Desejadas dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **RACE**, Unoesc, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan-abr, Joaçaba, 2016. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/6937/pdf> Acesso em: 28 fev. 2017.

MOSCOVISCI, Fela. Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. **Revista Administração de Empresas**, v. 21, n. 2, p. 17-25, abr-jun, Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19372/competencia-interpessoal-no-desenvolvimento-de-gerentes> Acesso em: 10 set. 2016.

_____, Fela. Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo. 17ª ed. Rio de Janeiro: **José Olympio**, 2009.

_____, Fela. Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo. 22ª ed. Rio de Janeiro: **José Olympio**, 2013.

MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 2, p. 484-486, jul-ago, Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a20.pdf> Acesso em: 10 nov. 2016.

MUNCK, Luciano; DIAS, Bárbara Galleli. Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais. **XXXVII EnANPAD**, p.1-16, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1379.pdf Acesso em: 06 mai. 2017.

PICCHIAI, Djair. Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 73-89, set-dez, Campo Limpo Paulista, 2010. Disponível em: http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_competencia_organizacional.pdf Acesso em: 07 mai. 2017.

RAMOS, Marise Nogueira. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação. 3ª ed. São Paulo: **Cortez**, 2006.

RICHARDSON, Robert Jarry; PERES, José Augusto de Souza; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed.; 13ª reimpr. São Paulo: **Atlas**, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: **Saraiva**, 2000.

SILVA, Vitor Corrêa da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; SOUZA, Susane Petinelli. As Representações Sociais Sobre Competência Entre os Administradores. **XXXVII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR89 Acesso em: 27 fev. 2017.

SOUZA, Andreza Aparecida de; RAMOS, Paulo. Relacionamento interpessoal nas organizações. **ICPG**, v.1, n. 4, p. 1-12, Blumenau, 2004. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-02.pdf> Acesso em: 11 nov. 2016.

WINCK, Matheus Fontana; FROEHLICH, Cristiane; BOHNENBERGER, Maria Cristina, BESSI, Vania Gisele; SCHREIBER, Dusan. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Internext**, v.11, n. 2, p. 35-48, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42591/gestao-internacional-comparativa-de-recurso-humanos-e-gestao-de-recursos-humanos-no-brasil--uma-analise-frente-aos-modelos-calculativos-e-colaborativos> Acesso em: 10 mar. 2017.