

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Silvia Letícia Ferreira da Silva

Universidade Federal do Ceará - silvia.leticia@gmail.com

Jose Aurelio da Silva Junior

Universidade Federal do Ceará - aurelio.junior1993@gmail.com

Pe. Joaquim Fernando Pontes III

Universidade Federal do Ceará - jfernandop3@gmail.com

Ana Paula Moreno Pinho

Universidade Federal do Ceará - ana.pinho@ufc.br

Suzete Suzana Rocha Pitombeira

Universidade Federal do Ceará - suzetepitombeira@ufc.br

Resumo

Este artigo analisa a competência interpessoal como um fator relevante para obtenção de resultados, a partir da visão de líderes e liderados de um setor jurídico de uma empresa em Fortaleza/CE. A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, exploratório-descritiva, por meio de estudo de caso único feito mediante entrevistas semiestruturadas com 4 (quatro) líderes e 4 (quatro) liderados. Os dados foram tratados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que a competência interpessoal envolve habilidades de comunicação, empatia, respeito, trabalho em equipe, comprometimento, resolução de problemas, entre outras. A competência interpessoal pode contribuir para melhorar as relações entre líderes e liderados, gerar

respeito e confiança entre os colaboradores, facilitar a obtenção de resultados e aumentar a credibilidade dos líderes. Contudo, foi observado divergência entre a percepção dos líderes e dos liderados sobre a qualidade do relacionamento interpessoal no setor: sendo para os líderes satisfatório, e para os liderados deficiente. Questões não abordadas na literatura, como comunicação interna e confiança na delegação, revelam fatores que impactam na resolução de problemas. Sugere-se às organizações que buscam alcançar objetivos estratégicos que invistam no desenvolvimento de competências interpessoais para superar essa lacuna, alinhar as expectativas e fortalecer as relações para otimizar os resultados.

Palavras-chave: Competências gerenciais, competências interpessoais, liderança.

The Perception of Interpersonal Competence in Obtaining Results: Reports From Leaders and Followers in the Legal Sector

Abstract

This article examines interpersonal competence as a relevant factor for achieving results, from the perspective of leaders and subordinates in the legal sector of a company in Fortaleza/CE. The research was conducted using a qualitative, exploratory-descriptive approach, through a single case study involving semi-structured interviews with 4 (four) leaders and 4 (four) subordinates. Data were analyzed using content analysis. The results indicate that interpersonal competence involves communication skills, empathy, respect, teamwork, commitment, problem-solving, among others. Interpersonal competence can contribute to improving relationships between leaders and subordinates,

generating respect and trust among employees, facilitating results, and increasing leaders' credibility. However, there was a discrepancy between the perception of leaders and subordinates regarding the quality of interpersonal relationships in the department: satisfactory for leaders and deficient for subordinates. Issues not addressed in the literature, such as internal communication and trust in delegation, reveal factors that impact problem resolution. Organizations aiming to achieve strategic objectives are advised to invest in the development of interpersonal competencies to overcome this gap, align expectations, and strengthen relationships to optimize results.

Keywords: Managerial skills, interpersonal skills, leadership.

1 INTRODUÇÃO

A coordenação administrativa realizada pelo gerente no mercado econômico promoveu acessões econômicas e administrativas nas firmas. Desde o século XIX, o papel do gestor tem se tornado frequente nas empresas, devido à necessidade de uma gestão pautada na expansão de negócios, aumento de produtividade e redução de custos (Chandler, 1995).

A partir dessas mudanças nos cenários organizacionais, de motivações socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas, o gerente ficou inserido em um contexto repleto de desafios para exercer sua função, entre elas estão o desenvolvimento e a implementação de estratégias de negócios. A fim de esclarecer os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias aos gestores, o modelo de Henry Mintzberg (2010)

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

elena, de forma genérica, as características que podem auxiliar os gestores no seu trabalho laboral (Machado *et al.*, 2020). Esta investigação emerge a partir da necessidade de melhor compreensão da competência interpessoal, sendo utilizado como modelo teórico o modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010).

Para Argyris (1965), competência é a habilidade de agir em um ambiente almeçando a sua manutenção, o seu crescimento e florescimento. Em sentido estrito, competência interpessoal é definida por Moscovici (1981) como a aptidão de ter relações interpessoais de forma acertada ao contexto em que ambas estão inseridas e a partir dos objetivos traçados.

Afunilando um dos agrupamentos do modelo proposto por Mintzberg (2010), as competências da gestão podem ser agrupadas em competências pessoais, competências interpessoais, competências informacionais e competências para a ação.

Nesse sentido, esta investigação acadêmica possui como problema central de investigação: como a competência interpessoal é percebida pelo líder e liderado na obtenção de resultados organizacionais? O objetivo geral é analisar a percepção dos líderes e liderados a respeito da competência interpessoal para a obtenção dos resultados organizacionais. Os objetivos específicos são: 1- explorar a percepção dos líderes e liderados sobre as competências gerenciais, 2- explorar a compreensão dos líderes e liderados acerca da resolução de problemas no setor jurídico, 3- explorar como líderes e liderados percebem as relações interpessoais no grupo de trabalho.

A pesquisa justifica-se academicamente pelo potencial de contribuição teórica, uma vez que investiga a competência interpessoal a partir do modelo proposto por Mintzberg (2010), em um setor jurídico a partir da percepção dos líderes e liderados. Machado *et al.* (2020) explicitam que as funções exercidas pelos gerentes são intensas e diversas, sendo necessária uma melhor compreensão acerca das ações e relacionamentos interpessoais inerentes ao gestor. O desenvolvimento das competências interpessoais é uma seara organizacional de investimento futuro, por empresas que estão atingindo suas metas estratégicas, como também os colaboradores envolvidos realizam-se pessoalmente por meio do atingimento de seus objetivos particulares (Silva *et al.*, 2019). Em face disso, com o desenvolvimento da competência interpessoal, a empresa e os colaboradores são abrangidos dos benefícios do atingimento de seus objetivos, fato este que corrobora para a justificativa desta pesquisa para a gestão.

A pesquisa é qualitativa, exploratória-descritiva e delineada como estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado.

A unidade de análise é o departamento jurídico de uma grande empresa, envolvendo líderes e liderados. O departamento jurídico é responsável pelas demandas judiciais que estão em constante crescimento e que propicia a relevância das atividades inerentes deste setor (Brito, 2022). A empresa na qual fica estabelecido o departamento jurídico possui representatividade nacional no segmento em que atua, estando presente em diversas cidades brasileiras, entre elas, Manaus/AM, Recife/PE, Fortaleza/CE. A empresa é considerada de grande porte, nível definido por seu faturamento. A partir dessa caracterização, pode-se compreender a relevância do setor jurídico, a partir da empresa na qual está alocado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, os conceitos provenientes da literatura e que fundamentaram essa pesquisa são apresentados em dois construtos principais, a saber: competências gerenciais e competências interpessoais.

2.1 Competências gerenciais

Henry Mintzberg apresenta, em sua obra *Managing: desvendando o dia a dia da gestão* (2010), uma pesquisa destinada aos interessados na prática da gestão e, em particular, aqueles que visam a melhorias no gerenciamento de suas atividades administrativas. Segundo Machado *et al.* (2020), o autor contraria alguns conceitos estabelecidos como verdades no que diz respeito ao exercício da gerência, como por exemplo a noção de que a atividade gerencial é estritamente pragmática, fragmentada e distinta das outras atividades do ambiente corporativo.

As pesquisas embasadas em modelos de gerenciamento que visam às competências interpessoais estão presentes em outras produções científicas. O sistema desenvolvido por Argyris (1965) propõe uma análise que tem por intuito avaliar o grau de desenvolvimento de padrões não tradicionais de comportamento interpessoal entre os membros de um grupo. Na concepção do autor, “a competência em um organismo vivo significa sua aptidão ou habilidade para realizar essas transações com o ambiente que resulta na sua manutenção, crescimento e florescimento” (Argyris, 1965, p. 59).

Silva *et al.* (2019), partindo de um levantamento bibliográfico em plataformas de pesquisa, constataram que a capacitação e o desenvolvimento da competência inter-

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

peçoal por meio da educação corporativa utilizam-se de estratégias tais como aulas expositivas, debates, aprendizagem baseada em problemas, estudos de caso, dramatização, *workshop* ou oficinas de trabalho, jogos *coaching* e *mentoring*.

Nesta pesquisa, toma-se o modelo gerencial proposto por Mintzberg (2010) que tem seu escopo baseado na categorização do conjunto de papéis desempenhado por seus colaboradores, um processo dinâmico inerente à função gerencial. Para Machado *et al.* (2020), propor a gestão como uma prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência), bem como depende da habilidade prática, da experiência adquirida por ele no cotidiano no trabalho gerencial. Por último, também decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (*insights*) direcionar os colaboradores para um bom desempenho.

A ação de gerência está relacionada ao estilo próprio do gestor, bem como a sua tarefa de estruturar e organizar o trabalho. Mintzberg (2010) organiza em três planos o papel a ser desempenhado pelos gerentes. Trata-se dos planos de informações, pessoas e ações que estão voltados para a unidade gerenciada em âmbitos internos e externos. O primeiro plano diz respeito à comunicação e ao controle. O segundo plano observa a liderança e a ligação em cujo papel do líder é destacado, atribuição que está para além de gerenciar se as pessoas estão fazendo ou não o trabalho proposto, mas de fazer com que elas queiram fazê-lo. O terceiro plano é configurado pelos papéis de ação (gerenciar projetos e manejar perturbações) e de negociação (formar coalizões e mobilizar apoio).

O gestor não pode restringir toda a atividade gerencial em apenas um desses planos, porque a liderança é um exercício dinâmico e integra os fatores de estruturação e operação no trabalho. Para Mintzberg (2010, p. 98), “apenas juntos todos esses papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão”. Para cada plano sugerido pelo autor, na prática dos papéis da gestão, acompanha um conjunto de competências retirado de muitas fontes da literatura. O Quadro 1 organiza de forma didática a compilação feita pelo autor:

Quadro 1

Relação entre os papéis da gestão e as competências da gestão

Papéis da gestão		Competências da gestão
Plano das Informações	Informacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações) 2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral]) 3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)
	Pessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico). 2. Gestão de si, externamente (tempo, informações, estresse, carreira). 3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismo, tempestividade (<i>timing</i>)).
Planos das Pessoas	Interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/<i>coaching</i>, inspiração, lidar com especialistas) 2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões) 3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura) 4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho) 5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/<i>lobby</i>, proteção/intermediação <i>buffering</i>)
	Para a ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção (planejamento, criação [<i>crafting</i>], visão) 2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)

Fonte: Adaptado de Mintzberg 2010.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Das competências da gestão, a mais crítica são as competências interpessoais, principalmente em cargos de nível executivo, competência mais valorizada pelos empregadores. Vale ressaltar que a competência interpessoal é importante para gerentes de todos os níveis e faixas de tempo de serviço, considerando que o sucesso na função gerencial é preditivo das habilidades interpessoais (Beenen *et al.*, 2021).

Corroborando com o autor anterior, Kaplan e Sorensen (2021) enfatizam que as competências interpessoais aumentam a probabilidade de contratação de candidatos a cargos de CEO, visto que os conselhos de administração consideram de grande relevância essas competências.

A atividade gerencial alcança sua eficácia no trabalho quando o gestor também considera aquilo que Mintzberg (2010) reconhece como disposições mentais ou mentalidades (*mindsets*) gerenciais. Segundo Machado *et al.* (2020, p. 193), os *mindsets* gerenciais são “a maneira com que um gerente percebe, interpreta e lida com o ambiente no qual está inserido”.

Das competências gerenciais, destacam-se, no plano das pessoas, as competências interpessoais. Observa-se na atividade gerencial que a relação entre os indivíduos atuantes no processo de produção tem sua relevância mediante eficácia de suas entregas. No que segue, o presente estudo desenvolve o conceito de competências interpessoais e a sua relevância na obtenção de resultados.

2.2 Competências interpessoais

A competência interpessoal envolve a eficaz gestão das relações entre pessoas, reconhecendo as necessidades individuais em diferentes situações. Nessa perspectiva, percepção e habilidade são componentes cruciais. A percepção, demanda treinamento para um entendimento mais preciso das circunstâncias interpessoais, enquanto a habilidade refere-se à capacidade de lidar efetivamente com essas situações Moscovici (1981).

Na produção científica, encontram-se diferentes conceitos para o termo competências interpessoais. Segundo Winck *et al.* (2016), o impacto interpessoal é um dos fatores inerentes ao capital social requerido entre as competências necessárias para compor o perfil de um líder global. Segundo Silva *et al.* (2019), ela é necessária para um profissional de liderança, pois ela se destaca entre as inúmeras competências exigidas para o gestor na atualidade. Destaca-se nesse critério habilidades no trato de

circunstâncias diversas ao qual o sujeito está habituado em seu cotidiano, por exemplo, a experiência do líder na negociação de contratos em outras culturas, bem como a rede de contato com pessoas estrangeiras e também com indivíduos importantes e, por último, a reputação deste como líder.

A prática de competências interpessoais (supracitadas no Quadro 1) possui um resultado direto na empresa quando administradas de modo diretivo pelo líder. Segundo Robbins (2003, p.286), liderar “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais”. O líder deve entender os objetivos da empresa e direcionar as atividades gerenciais para obtenção de resultados. Os objetivos são estabelecidos pela organização e os meios são provenientes do trabalho da equipe operacional. Cabe ao líder ter a responsabilidade de direcionar meios para chegar aos resultados pretendidos nos objetivos.

Os meios que os líderes podem utilizar para atingir os resultados é estabelecer relacionamentos significativos a longo prazo, ter autodisciplina, como também dominar a compreensão da influência Kaplan e Sorensen (2021).

O líder é uma figura que representa a organização no seu âmbito dinâmico. Ele é o responsável por cumprir os objetivos da empresa, alcançar os resultados pela tomada de decisão e resolução de problemas, a fim de reverter o que pode resultar no oposto do que foi pretendido. Segundo Robbins (2003), o gerente tem a responsabilidade de intermediar o trabalho dos colaboradores a partir de suas características mais evidentes, dada a relevância das competências motivacionais e desenvolvimentistas tão importantes. Logo, os resultados da empresa são atingidos mediante a coerente gestão das competências de seus liderados em face da responsabilidade de seus líderes em promovê-las.

Somando-se a isso, Silva *et al.* (2019) relatam que o gestor, com sua competência interpessoal desenvolvida, consegue gerenciar sua equipe para o atingimento de resultados, sejam em perspectivas laborais e pessoais. Segue abaixo o quadro que apresenta a evolução do conceito de competências interpessoais elaborado por Muniz *et al.* (2017).

**A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados:
Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico**

Quadro 2

Evolução do conceito de competências interpessoais

AUTORES	DEFINIÇÃO
Moscovici, F, 1981	Habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.
Gomes, A. F.; Santana, W. G. P., 2004	O relacionamento interpessoal é a capacidade de buscar convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho e de saber relacionar-se com clientes e fornecedores, possibilitando um trabalho através do qual a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de “dar o melhor de si”.
Valle, P. B, 2006	Habilidade de mediar eficazmente às necessidades relacionais e situacionais; isto é, levar em conta as necessidades pessoais (ou interpessoais) de forma que estas cumpram com as exigências do contexto em que estão inseridas.
Paiva, F. G.; Fernandes, N. C. M., 2012	A “habilidade interpessoal” está vinculada à capacidade de se relacionar e auxilia no estabelecimento de relacionamentos de qualidade
Santos, M. G., Brito, Jesus, K. C.; Souza, J. C. S.; Castro, M. A. R., 2014	As habilidades interpessoais se referem às habilidades de relacionamento do gestor com sua equipe de subordinados, ou seja, as pessoas da organização que fazem parte da hierarquia organizacional em posições mais baixas do que as do gestor.

Fonte: Muniz *et al.* (2017).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipologia da pesquisa

O estudo adota abordagem qualitativa, destacando aspectos interpretativos não quantificáveis das realidades sociais. Essa estratégia, conforme Bauer e Gaske-ll (2017), valoriza as pessoas em contrapartida à abordagem quantitativa. Segundo Raupp e Beuren (2006), esse enfoque possibilita análises aprofundadas. O estudo exploratório-descritivo, segundo Collis e Hussey (2005), vai além da pesquisa apenas exploratória, pois examina um problema, avalia e descreve características de questões pertinentes.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a escolha recaiu sobre o estudo de caso único. Yin (2015) destaca que essa técnica é particularmente adequada para contribuir para o entendimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada. Essa abordagem é valiosa quando se busca uma compreensão aprofundada de situações complexas e específicas, como é o caso deste estudo sobre as competências interpessoais no ambiente de trabalho. Ao focar em um caso único, é possível explorar a fundo os elementos particulares que moldam as percepções e práticas dentro da organização estudada.

4.2 Processo de coleta de dados

Os dados foram coletados seguindo uma sequência de passos que incluiu a busca do modelo técnico, a formulação de perguntas embasadas na teoria, o convite e entrevista dos participantes, a transcrição das entrevistas no *Google Docs*, além do processamento, tratamento e análise de conteúdo das respostas coletadas.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas conduzidas com líderes e liderados de um departamento jurídico de uma grande empresa em Fortaleza/CE, representando o foco da pesquisa de campo em questão.

Os dados foram coletados entre os dias 26 de janeiro e 02 de fevereiro de 2023, mantendo a consonância com a perspectiva qualitativa da pesquisa, foram aplicadas 8 (oito) entrevistas para a coleta de dados, por meio de roteiro semiestruturado com perguntas abertas, estabelecida pelo encadeamento dos objetivos geral e específicos. As entrevistas foram conduzidas no próprio local de trabalho dos participantes, tendo como cenários tanto a lanchonete interna da empresa, como também salas de

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

reunião designadas para tal finalidade. A duração das entrevistas variou de 12 a 40 minutos, a depender do entrevistado.

Uma das vantagens notáveis desse tipo de entrevista é a capacidade do pesquisador de formular questões adicionais com base nas respostas do entrevistado, mesmo que não estejam no roteiro original. Além disso, a abordagem flexível ao fazer perguntas, adaptando-se ao entrevistado, torna a entrevista semiestruturada mais semelhante a uma conversa, oferecendo flexibilidade no tempo, como destacado por Laville e Dione (2008) e Bauer e Gaskell (2017).

Antes de responder ao roteiro de entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, com garantia de anonimato e confidencialidade das respostas as quais foram voluntárias. Durante as entrevistas, foi solicitada autorização para gravação por meio de um telefone celular, usado para registrar todas as interações. Para preservar a confidencialidade, o entrevistado foi identificado como “Liderança” e “Liderados” durante a transcrição e análise. Todas as respostas foram posteriormente transcritas no Microsoft Word para a devida análise e interpretação. Estabelecido o procedimento de coleta de dados, eles foram analisados e abordados na seção de análise dos resultados.

4.3 Sujeitos participantes

Em relação à seleção dos sujeitos da pesquisa, a abordagem adotada foi cuidadosamente planejada para garantir a representatividade e acessibilidade dos participantes de um departamento jurídico de uma empresa de grande porte. Segundo dados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2001), as empresas brasileiras são classificadas em microempresa, pequeno, médio e grande porte de acordo com seu faturamento anual.

Dentre os colaboradores escolhidos por acessibilidade para compor a amostra de oito, quatro ocupam cargos de direção, refletindo o ápice da hierarquia executiva. Adicionalmente, foi garantida a participação de três dos quatro gerentes do departamento (uma exceção se aplica ao gerente pesquisador), além do coordenador. Este último foi selecionado por evidenciar-se como a única figura dessa camada hierárquica a deter uma relação de subordinação direta com um dos diretores jurídicos, sendo, ainda, um elo relevante para a compreensão das perspectivas dos liderados, reforçando a abordagem inclusiva da pesquisa. Assim, a seleção estratégica dos participantes assegurou a representação de diferentes estratos hierárquicos, contribuindo

para uma análise aprofundada das dinâmicas presentes no ambiente organizacional.

Cabe esclarecer que a escolha destes sujeitos tem o intuito de observar a percepção de líderes e liderados, de uma organização a nível nacional, sobre as competências gerenciais e interpessoais com relação ao setor que trabalham, a organização que estão inseridos e os resultados esperados através dessas competências. Diante disso, informa-se que os oito colaboradores entrevistados foram distribuídos em dois grupos: (i) Grupo 1 (líderes): quatro colaboradores denominados Lr1, Lr2, Lr3 e Lr4 que atuam como diretores do Departamento Jurídico analisado; (ii) Grupo 2 (liderados): quatro colaboradores denominados Ld1, Ld2, Ld3 e Ld4 que atuam como gerentes e coordenadores, ou seja, em nível intermediário da gestão, sendo estes diretamente subordinados ao Grupo 1. A idade dos respondentes varia de 33 a 49 anos, quanto ao gênero dos entrevistados, cinco são homens e três são mulheres, quanto aos cargos, quatro são diretores, três são gerentes e um é coordenador, quanto à formação acadêmica, todos apresentam o nível de escolaridade de graduação e pós-graduação, e por fim, quanto ao tempo de serviço, os entrevistados possuem entre três e dezessete anos de empresa.

Os profissionais foram selecionados por critérios de atuação e cargos exercidos e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

4.4 Instrumento

Foi desenvolvido um instrumento de pesquisa alinhado aos objetivos do estudo, para permitir que os participantes expressassem suas percepções de forma aberta. Os roteiros de entrevistas, adaptados para cada grupo, seguiram duas etapas: coleta de dados pessoais e profissionais e exploração da percepção sobre competências gerenciais e interpessoais no contexto de trabalho. As perguntas abordaram consentimento, caracterização, competência gerencial, relacionamentos interpessoais, resolução de problemas, características de um bom gestor, atuação dos líderes para atingir resultados, habilidade de resolver problemas, relação entre competências interpessoais e comprometimento coletivo, relação entre competência interpessoal e resultados, e exemplos de ações para obter resultados. O roteiro semiestruturado foi baseado na literatura citada no referencial teórico, tais como Mintzberg (2010), Machado, Dusi e Custódio (2020), Robbins (2003), Silva, Júnior e Camargo (2019), Moscovici (1981).

4.5 Processo de análise de dados

Para analisar os relatos obtidos, os procedimentos delineados por Bardin (2011) foram empregados, seguindo suas diretrizes que preconizam a prática para a interpretação e análise de conteúdo. Esse enfoque envolve uma abordagem retrospectiva que busca esclarecimentos temáticos e referenciais por meio de auto-observação.

A preparação dos dados coletados foi realizada na primeira etapa, transcrevendo-os no Microsoft Word para facilitar a categorização das informações relevantes, conforme preconizado por Bardin (2011). Três categorias pré-estabelecidas foram aplicadas no estudo: percepção das competências gerenciais, resolução de problemas no setor e relações interpessoais no grupo de trabalho. Essas categorias, alinhadas à literatura e à abordagem metodológica de Bardin (2011), foram definidas previamente, identificando inicialmente elementos isolados e, em seguida, agrupando-os de maneira coesa, considerando unidades de contexto e registros.

Os pesquisadores realizaram a classificação usando a adição de “comentários” na ferramenta *Google Docs*, transferindo os trechos mais importantes para uma planilha no Microsoft Excel, e neste, comentando os trechos e classificando-os conforme as unidades de registro presentes no instrumento de análise.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos resultados concentrar-se-á em responder os objetivos específicos: explorar visões sobre competências gerenciais, explorar a resolução de problemas no setor e explorar as percepções sobre relações interpessoais no grupo de trabalho.

5.1 Percepção das competências gerenciais

Com referência a Mintzberg (2010), a gestão pode ser compreendida como a ação oriunda da experiência e enraizada no contexto, na qual possui um modelo de categorização no que tange aos papéis desempenhados pelos gestores. A partir disso, o primeiro objetivo específico buscou explorar a percepção dos líderes e liderados sobre as competências gerenciais, que subsidiou a origem da categoria de percepção das competências gerenciais.

A categoria percepção das competências gerenciais expõe a percepção dos líderes e liderados sobre o entendimento a respeito das competências interpessoais.

Nesta categoria, foram localizadas cinco modalidades de unidade de contexto sobre as competências gerenciais, quais sejam, conceito de competências gerenciais, competências de um gestor, percepção do resultado das competências gerenciais, atuação dos líderes, falhas nas competências gerenciais.

O conceito de competências gerenciais foi uma unidade de contexto na qual os líderes apontaram as competências gerenciais, e estas podem ser inatas ou aperfeiçoadas, neste caso a competência liderança foi citada pelos líderes como exemplo.

A percepção dos liderados em relação ao conceito de competências gerenciais expõe que estas podem ser inatas ou adquiridas, indicando um alinhamento claro entre a experiência prática e a teoria de Mintzberg (2010), sendo necessários, para o gerenciamento das equipes, processos, atividades e múltiplos conhecimentos sobre as práticas de gestão.

Líderes e liderados concordam na importância das competências gerenciais, destacando que podem ser inatas ou desenvolvidas, fundamentais para a gestão de equipes, incluindo a competência de liderança de equipes.

A abordagem de Machado *et al.* (2020) destaca as habilidades analíticas do gestor. As entrevistas ampliam, identificando habilidades cruciais, como comunicação, liderança, cuidado, respeito, autoconhecimento e estabilidade emocional, destacando a convergência teórico-prática.

A percepção dos líderes elenca que as habilidades de comunicação, liderança, cuidado, respeito, autoconhecimento, estabilidade emocional, conhecimento técnico são necessárias para um gestor. A comunicação, precisa ser assertiva, sendo ela escrita ou não.

Os liderados compreendem que as competências necessárias para as gestões permeiam as habilidades de comunicação, empatia, sensibilidade, olhar holístico para alocação de colaboradores nas atividades, liderança, motivação e ter conhecimento técnico. A respeito da sensibilidade, poderá promover a motivação e a proximidade com o liderado.

Líderes e liderados convergem na ênfase à comunicação nas competências gerenciais, alinhando-se a Robbins (2003). A percepção dos liderados destaca habilidades de relacionamento, sugerindo uma possível frieza nas lideranças. Uma fala relevante do líder (Lr4) sublinha a importância da cumplicidade e união no trabalho, correlacionando com competências interpessoais cruciais. Kaplan e Sorensen (2021) refor-

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

çam a relevância da compreensão da influência em liderança, alinhando-se à ênfase nas competências interpessoais identificadas por líderes e liderados.

Robbins (2003) coloca que o atingimento de resultados pode ser considerado uma síntese da atuação do gestor. Baseando-se nisso, as três modalidades de unidade de contexto que surgiram foram: percepção do resultado das competências gerenciais, atuação dos líderes e falhas nas competências gerenciais.

A unidade de contexto nomeada percepção do resultado das competências gerenciais almeja elencar a percepção dos líderes e liderados quanto aos resultados da aplicabilidade das competências gerenciais.

A percepção dos resultados das competências gerenciais é multifacetada. Os líderes percebem que as competências gerenciais resultam no engajamento da equipe, estabelecimento de metas claras e importância de cada integrante. Os liderados entendem que ter profissionais qualificados, equipe motivada e resultados melhorados são consequências do uso dessas competências.

A percepção dos líderes é complementada pela percepção dos liderados, na qual o engajamento da equipe foi um resultado mencionado pelos líderes. Os liderados, por sua vez, ampliam a perspectiva ao mencionar resultados que não foram citados pelos líderes, agregando assim a unidade de contexto conceituada como percepção de resultado das competências gerenciais.

A unidade de contexto atuação dos líderes lista estratégias para líderes atingirem resultados com os liderados. Destacam-se apoio, confiança, ambiente livre, estímulo à criatividade, orientação técnica, estabelecimento de metas claras. Essas abordagens, mencionadas pelos líderes, refletem práticas eficazes para alcançar resultados. Os liderados, por sua vez, elencam que os gestores podem atuar motivando seus liderados, comunicando bem as metas, trabalhando junto, possuindo um alto grau de interação, e conhecendo bem a equipe, considerando a individualidade de cada integrante.

Os líderes e liderados têm listas diferentes de ações que consideram importantes para alcançar resultados, refletindo uma compreensão distinta dessas ações em diferentes níveis hierárquicos. Essa diversidade de perspectivas pode ser vantajosa, uma vez que contribui para o processo de alcançar resultados. Por outro lado, a divergência nessas prioridades pode indicar lacunas na comunicação e entendimento entre líderes e liderados sobre os métodos mais eficazes para alcançar resultados.

Outra consequência foi colocada como a categoria “falhas nas competências gerenciais” evidencia comportamentos contraproducentes resultantes de deficiências nessas habilidades. Segundo os líderes, exigir além das capacidades dos funcionários,

gestão pelo medo e ausência de reconhecimento são consequências da falta dessas competências. O respondente Lr1 destaca que a cultura do medo resulta em resultados insustentáveis e falta de retenção da equipe.

A percepção dos liderados é que a falha nas competências gerenciais é causada por uma equipe disfuncional, promoção de cargo sem critério técnico, ausência da diversidade na equipe e a ausência de ações motivacionais. A fala da entrevistada Ld1: “quando a gente não tem a diversidade ali numa gestão [...], numa equipe [...] dificilmente a gente tem a soma de um resultado bacana” relaciona a ausência da diversidade e do resultado em equipe.

A percepção dos líderes e liderados são congruentes do ponto de vista crítico, quanto aos problemas ocasionados pela ausência de competências gerenciais, pois são o inverso dos apontamentos elencados nas unidades de contexto anteriores. É mencionado como resultado positivo das competências gerenciais: motivação da equipe, senso de pertencimento, melhora de resultados no setor, engajamento, liberdade, entre outros.

Os resultados positivos da competência interpessoal, como engajamento e motivação, alinham-se à visão de Argyris (1965) que promove um ambiente propício ao crescimento. A convergência entre percepções de líderes, liderados e literatura reforça a validade das teorias existentes, enquanto contradições apontam para a necessidade de flexibilidade. Na prática, gestores devem aplicar princípios fundamentais das competências gerenciais, considerando nuances da dinâmica da equipe. A ênfase nas competências interpessoais e a identificação de causas de falhas indicam áreas para desenvolvimento contínuo.

5.2 Resolução de problemas no setor

Moscovici (1981) destaca a importância da habilidade de resolver problemas na competência interpessoal, possibilitando ao indivíduo propor soluções que promovem a autorrealização do gestor e uma visão abrangente do ambiente. Nesse contexto, o segundo objetivo específico aborda a compreensão de líderes e liderados sobre a resolução de problemas no setor, contribuindo para sua categorização como área distintiva, considerando as percepções de ambas as partes.

Nesta categoria, emergiram três modalidades de unidades de contexto: a primeira conceituada como a habilidade de resolver problemas; a segunda, a percepção da resolução de problemas; e a terceira, os aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

A unidade de contexto habilidade de resolver problemas buscou descrever a percepção do outro sobre essa habilidade. Os líderes destacam que a capacidade de autoexigência do colaborador e sua disposição para encontrar soluções, mesmo que não ideais, são indicativos dessa habilidade. O relato de Lr4 enfatiza que a observação do comportamento diário e a presença de características como inovação, persistência e resiliência são critérios que destacam um profissional na habilidade de resolver problemas:

[...] então a percepção eu acho que é na troca, a percepção acho que é na conversa e naturalmente no dia a dia, naturalmente no comportamento diário do colaborador se de fato ele tem comportamentos que direcionam para alguém que vai buscar soluções de uma forma inovadora, de uma forma persistente, de uma forma resiliente (Lr4).

A percepção dos liderados quanto à habilidade do líder de resolver problemas está relacionada com a capacidade de ter uma visão holística do problema, planejando assim sua resolução e executando o que foi planejado com criatividade e desenvoltura para resolver problemas.

Considerando os relatos dos líderes e liderados, a criatividade, a persistência, a resiliência, a inovação, a resolutividade são ações que podem ser consonantes para a identificação das habilidades para resolver problemas, evidenciando assim que há congruência entre as percepções. Neste contexto, alinha-se com a literatura de Moscovici (1981) que destaca a capacidade de sugerir soluções inovadoras como uma faceta essencial da competência interpessoal.

A unidade de contexto percepção da resolução de problemas busca evidenciar, a partir da percepção dos líderes e liderados, como ocorrem a resolução dos problemas. Os líderes listam que a resolução dos problemas é morosa, busca-se o perfeccionismo que termina prejudicando a tomada de decisão, centralizada, extemporânea, compartimentalizada e que há um distanciamento da alta liderança com os demais colaboradores. A resolução dos problemas conta também com problemas de comunicação interna e ausência de conexão entre as equipes. Esses pontos adicionais não mencionados na literatura fornecem uma visão mais específica sobre os desafios enfrentados na prática organizacional.

Na percepção dos liderados, a resolução dos problemas é percebida como centralizada, com dificuldades para delegar, com constantes problemas de “emergên-

cias”, sobrecarga no trabalho, poucas ações preventivas, dificuldades nos acabativos processuais. Justificando o motivo da dificuldade de delegação, a fala do entrevistado Ld1: “Uma empresa familiar, ela tem, na genética, a história de não delegar [...]” aponta que isso pode ser cultural em empresas familiares.

Baseando-se na percepção dos líderes e liderados, os apontamentos se complementam. Vale ressaltar que a centralização e a não delegação são evidenciadas nas duas percepções, corroborando para a coerência nas percepções da elencadas na unidade de contexto nomeada resolução dos problemas. No entanto, a literatura não aborda diretamente questões de comunicação interna e o distanciamento da alta liderança, destacados pelos líderes. Esses pontos adicionais trazem uma perspectiva valiosa sobre os fatores específicos que podem influenciar a resolução de problemas no contexto organizacional.

A unidade de contexto aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos sugere ações e elenca justificativas que ajudam a descentralizar a resolução dos problemas. Os líderes apontam que a tomada de decisão pode ser um pouco mais delegada, a partir do incentivo da confiança nos liderados, segregando assim a tomada de decisões em âmbitos de gerência e coordenação, ocasionando um ganho de produtividade e eficiência. A ênfase na confiança não é efetivamente abordada na literatura podendo ser considerada um elemento crucial que sustenta a eficácia da delegação na resolução de problemas. Esta nuance adiciona um ponto de reflexão sobre a importância dos aspectos interpessoais, como a construção de confiança, na efetividade das estratégias de resolução de problemas.

Os liderados atribuem a melhoria na resolução de problemas à abertura de capital da empresa. Destacam a importância de diretrizes claras, políticas preventivas e o desenvolvimento da delegação para aprimorar essa capacidade. A entrevistada Ld2 destaca a necessidade de políticas para evitar explosões de problemas, indicando a importância de medidas preventivas: “Entendo que o mais interessante seria que a gente conseguisse trazer políticas ou formas de evitar essas explosões de problema”.

Os líderes e liderados apresentam percepções congruentes e convergentes em que o incentivo à delegação é sugerido por ambos os perfis de entrevistados.

Vale ressaltar que, para Silva *et al.* (2019), a resolução de problemas é um meio de aprendizagem para o desenvolvimento da competência interpessoal. Essa ideia adiciona uma perspectiva educacional e evolutiva. Essa dimensão emergente destaca a resolução de problemas não apenas como uma tarefa operacional, mas como uma oportunidade de crescimento pessoal e interpessoal.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Por fim, é necessário ressaltar que na unidade de contexto sobre a percepção da resolução de problemas evidencia a delegação e a centralização como problemas corriqueiros no setor. Já na unidade de contexto sobre os aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos, o desenvolvimento da delegação é comum nas percepções de líderes e liderados.

5.3 Relações interpessoais no grupo de trabalho

Silva *et al.* (2019) destacam a essencialidade da competência interpessoal para liderança eficaz. Assim, o terceiro objetivo da pesquisa focou na percepção de líderes e liderados sobre as relações interpessoais no grupo de trabalho, resultando em cinco unidades de contexto na categoria de relações interpessoais no ambiente laboral, que são elas: competências interpessoais, relações interpessoais no trabalho, relacionamentos interpessoais saudáveis, comprometimento coletivo no trabalho e competências interpessoais e resultados.

A unidade de contexto competências interpessoais descreve a percepção sobre as competências interpessoais. À vista do líder, reconhece haver uma convivência de apoio mútuo, vivência e alinhamento entre as pessoas. No relato do Lr4: “Na minha percepção é uma relação de cumplicidade, uma relação de apoio, certas vezes técnico, certas vezes até emocional [...], mas acredito e percebo uma relação de respeito, de apoio, de estarem no mesmo barco né?”, pode-se perceber como se evidencia a existência dos relacionamentos interpessoais, alinhando-se com a visão de Silva *et al.* (2019) sobre a importância da competência interpessoal para liderança eficaz.

Dando continuidade, a percepção dos liderados aponta que a competência interpessoal é frutífera, gera respeito entre as pessoas, proporcionando a segurança das pessoas serem quem são. Em contraponto a isso, a sua ausência gera o sentimento de frieza e compromete a qualidade do trabalho. Na voz do Ld1: “eu entendo ela como frutífera, se ela for de conflito. É um conflito saudável, tá? É um conflito de ideias.”, pode-se pressupor que há uma condição para que seja produtiva, que é a existência de conflitos de ideias entre as pessoas.

Referente à percepção da competência interpessoal dos líderes e liderados, observa-se que se complementam, sugerindo que a competência interpessoal é reconhecida e valorizada tanto pelos líderes quanto pelos liderados, corroborando, ainda com Beenen *et al.* (2021) e Kaplan e Sorensen (2021) que destacam a importância das

competências interpessoais, especialmente em cargos executivos.

A unidade de contexto relacionamentos interpessoais no trabalho relata a percepção da competência interpessoal no departamento. Os líderes percebem um ambiente interpessoal geralmente bom, democrático e respeitoso, com alinhamento entre eles e os liderados. No entanto, apontam críticas, notando um distanciamento entre líderes e liderados. O entrevistado (Lr3) destaca a necessidade de valorização da liderança média, enquanto a alta liderança parece concentrada em assuntos próprios, descuidando da gestão, especialmente no aspecto humano.

Os liderados identificam falhas nos relacionamentos entre lideranças e liderados, destacando distanciamento hierárquico, falta de unicidade, comunicação e inteligência emocional. Embora exista um sentimento de pertencimento e bom relacionamento no mesmo nível hierárquico e convivência diária, a entrevistada Ld3 ressalta que o crescimento da empresa tornou as relações interpessoais mais complexas, desafiando a gestão dessas relações: “A gente se tornou grande demais e as relações interpessoais estão cada vez mais complexas. E a gente conseguir gerenciar essas relações está se tornando algo cada vez mais difícil.”

De posse dessas percepções de diferentes níveis hierárquicos, pode-se perceber uma incongruência sobre a percepção das relações interpessoais, nas quais para os líderes há uma percepção mais positiva, embora haja apontamentos de falhas. Para os liderados, há existência de critérios e comportamentos para que o relacionamento interpessoal seja bom, pode transmitir o entendimento de que não seja tão positiva quanto apontada pelos líderes.

A unidade de contexto relacionamentos interpessoais saudáveis relatam as situações em que os bons relacionamentos interpessoais são evidenciados. Para os líderes, episódios que demonstram o trabalho em equipe é um sinal de bom relacionamento interpessoal. No falar do Lr2: “eu tenho um marco [...] onde nós fizemos um trabalho conjunto que sozinho eu não conseguia, eu sabia como fazer o trabalho, mas sozinho com um braço não dava e nós fizemos juntos.” cita um episódio onde o relacionamento interpessoal foi positivo, promovendo o trabalho em equipe.

Os liderados, por sua vez, relatam que bons relacionamentos interpessoais geram alegria e descontração entre os líderes e liderados. Na fala do Ld3: “A gente costuma brincar muito que a gente é muito parecido e que... é que o bom é que nunca os dois estão em um dia ruim juntos e que no dia que isso acontecer vai ser o caos” pode-se perceber que o liderado possui proximidade com o líder, a ponto de identificar semelhanças de personalidade.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Dessa maneira, ao comparar a percepção do líder e do liderado, pode-se perceber uma concordância, a proximidade pode resultar em trabalho em equipe e momentos de descontração permitem uma proximidade ao ponto de ser percebido traços semelhantes nas personalidades dos membros da equipe.

Machado *et al.* (2020) preconizam que uma das dimensões de competência interpessoal é o comprometimento coletivo para o trabalho, partindo da compreensão de que não é possível trabalhar sozinho. Diante disso, a unidade de contexto denominada comprometimento coletivo no trabalho descreve a percepção sobre o comprometimento coletivo no trabalho.

Para os líderes, o comprometimento no trabalho está intrinsecamente relacionado à competência interpessoal, impactando a autopercepção do colaborador e sua atuação coletiva. Segundo Lr3, essa competência influencia diretamente o comprometimento, moldando a visão do indivíduo dentro do grupo:

[...] o comprometimento coletivo, ele tem muito, muito sim a ver com a... com a competência de relação interpessoal e, ela... e ao mesmo tempo interfere bastante na forma em que você se vê, enquanto indivíduo, dentro de um grupo, dentro de uma coletividade (Lr3).

Já para os liderados, o comprometimento é percebido como impulsionador do desenvolvimento profissional, gerando resultados na equipe, embora sob pressão. O desenvolvimento das competências interpessoais é reconhecido como catalisador do comprometimento e aprimoramento na qualidade das entregas, como indicado por Ld4, que destaca o excepcional comprometimento das pessoas, mesmo diante de desafios e reclamações no ambiente de trabalho: “[...]eu fico imaginando que não é todo lugar que tem o comprometimento coletivo que tem aqui não, aqui as coisas as pessoas são muito empenhadas, dói, reclama ..., mas o comprometimento das pessoas aqui é absurdo.”

Os líderes e liderados concordam que as competências interpessoais influenciam o comprometimento no trabalho. Mesmo diante de pressões e instabilidades emocionais, a entrega de resultados ainda ocorre.

Segundo Silva *et al.* (2019), a obtenção de melhores resultados, pessoais ou profissionais, é resultado do bom desenvolvimento da competência interpessoal. Diante dessa afirmação, a unidade de contexto competências interpessoais e resultados relata a vinculação entre as competências interpessoais e a obtenção de resultados.

As lideranças destacam a relação entre o aprimoramento das competências interpessoais, o aumento do comprometimento no trabalho e a consequente geração de resultados. O alinhamento de objetivos e um ambiente sinérgico favorecem maior propensão a resultados, sendo a competência interpessoal crucial nesse processo. A habilidade de se relacionar positivamente e coexistir no mesmo ambiente é percebida como fundamental para alcançar melhores resultados, como expresso por Ld4, que sugere a busca externa por competências interpessoais complementares para fortalecer as internas na organização.

Diante das considerações do entrevistado, recomenda-se que o desenvolvimento competência interpessoal seja também buscado em ambientes diversos ao que o profissional esteja inserido, como também o melhor reconhecimento da habilidade interpessoal.

Os liderados destacam que relações interpessoais eficazes na equipe facilitam a consecução de resultados, influenciando o alinhamento de objetivos. O desenvolvimento da competência interpessoal contribui para a melhoria da credibilidade da liderança perante a equipe e fortalece o comprometimento do grupo. A fala de Ld4 exemplifica a importância desse elo interpessoal, indicando que, mesmo diante de desafios complexos, a confiança do liderado no líder é crucial para superar obstáculos: “[...] grandes episódios em que esse elo interpessoal de liderado acreditar no líder, eu sei, pô, eu sei que isso é difícil, mas, pô, o cara tá dizendo, se o cara tá dizendo, vou atrás, esse acreditar faz muita diferença [...]”.

A conformidade na percepção entre líderes e liderados resulta em melhor desempenho e maior probabilidade de alcançar metas, com um comprometimento aprimorado. Esses benefícios são derivados da influência positiva da competência interpessoal, evidenciando a relevância dos resultados na análise do comprometimento coletivo no trabalho.

No quadro 3, tem-se uma visibilidade sistemática e sintética dos principais resultados encontrados nesta investigação acadêmica, apresentando as categorias de análise, alinhados aos objetivos específicos e as unidades de contexto equivalentes.

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

Quadro 3

Síntese dos resultados

Categoria de Análise	Unidades de Contexto	Principais resultados
Percepção das Competências Gerenciais	Conceito de competências gerenciais	Múltiplos conhecimentos sobre gestão; competências podem ser inatas ou desenvolvidas.
	Competências de um Gestor	Competências de comunicação; competências interpessoais; autoconhecimento; estabilidade emocional; conhecimento técnico; olhar holístico.
	Percepção do resultado das competências gerenciais	Engajamento na equipe; equipe inspirada; equipe motivada.
	Atuação dos líderes	Apoiando e confiando; estimulando a criatividade e inovação; comunicando objetivos.
	Falhas nas competências gerenciais.	Ambiente de medo e imposições; equipe disfuncional; equipe desmotivada; ausência de diversidade.
Resolução de problemas no setor	Habilidade de resolver problemas	Habilidade de criar soluções; visão holística do problema; habilidade de planejar e executar a estratégia.
	Percepção da resolução de problemas	Ausência de delegação; centralização dos problemas; Problemas emergências; acabativos processuais.
	Aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos	Descentralização dos problemas; incentivo a confiança nos liderados; criação de diretrizes objetivas; estabelecimento de políticas preventivas.
Relações interpessoais no grupo de trabalho	Competências interpessoais	Gera frutos e respeito entre as pessoas; relação de cumplicidade; promove apoio técnico e emocional.
	Relações interpessoais no trabalho	Ambiente democrático e respeitoso; alinhamento de líderes e liderados; distanciamento entre níveis hierárquicos; desafios no âmbito comunicativo; desafios no âmbito das relações interpessoais.
	Relacionamentos interpessoais saudáveis	Trabalho em equipe; promovem a alegria e descontração; promove a proximidade entre líder e liderado.
	Comprometimento coletivo no trabalho	Bons relacionamentos interpessoais geram comprometimento no trabalho; promove desenvolvimento pessoal; Melhora na qualidade das entregas.
	Competências Interpessoais e resultados	Competências interpessoais desenvolvidas geram melhores resultados; desenvolver as competências interpessoais em ambientes diversos ao local de trabalho; aumenta a credibilidade dos líderes na liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo geral da pesquisa de analisar a percepção de líderes e liderados sobre competência interpessoal na obtenção de resultados, responde a questão de pesquisa conforme os resultados apresentados no Quadro 3.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção da competência interpessoal na obtenção de resultados foi notada quando os líderes e liderados apontaram que as competências interpessoais desenvolvidas geram melhores resultados, aumentam a credibilidade dos líderes na liderança, além de indicar que os relacionamentos interpessoais devem ser desenvolvidos em ambientes diversos aos laborais.

A questão da pesquisa foi respondida a partir dos objetivos. O objetivo geral foi alcançado a partir dos resultados trazidos pelos objetivos específicos. O primeiro objetivo específico explorou a percepção dos sujeitos sobre o conceito de competências gerenciais, competências do gestor, resultados das competências gerenciais, atuação dos líderes e as falhas das competências gerenciais. O segundo objetivo explorou a percepção dos sujeitos acerca da resolução dos problemas a partir das habilidades de resolver problemas, resolução dos problemas e os aspectos que ajudam a melhorar a forma como os problemas são resolvidos. O terceiro objetivo específico explorou a percepção dos sujeitos sobre as relações interpessoais no grupo de trabalho por meio das competências interpessoais, relações interpessoais no trabalho, relacionamentos interpessoais saudáveis, comprometimento coletivo no trabalho, competências interpessoais e resultados.

Com a análise das entrevistas, foi possível concluir que as competências interpessoais envolvem habilidades de comunicação, empatia, respeito, trabalho em equipe, comprometimento, resolução dos problemas, entre outras habilidades. Assim como, as competências interpessoais no trabalho promovem um ambiente respeitoso, promovem a alegria e descontração, proximidade entre os líderes e liderados, o desenvolvimento pessoal, e por fim há uma melhora nos resultados.

A pesquisa identificou lacunas na comunicação interna, não abordadas na literatura, oferecendo uma visão específica dos desafios práticos na organização. Adicionalmente, ressalta a importância da tomada de decisão, indicando que ela pode ser mais delegada ao promover a confiança nos liderados. Esse *insight* enfatiza a relevância de aspectos interpessoais, como a construção de confiança, na eficácia das estratégias de resolução de problemas. Questões não abordadas na literatura, como

A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico

comunicação interna e confiança na delegação, revelam fatores específicos impactando a resolução de problemas.

Das limitações notadas nesse estudo, uma delas é a não inclusão dos dados do perfil dos respondentes e a sua aplicação apenas ao setor jurídico de uma empresa específica. Sugere-se, para futuras pesquisas, entrevistar gestores de departamentos jurídicos similares em outras regiões, ampliar a amostra e usar métodos adicionais de coleta e análise de dados.

REFERÊNCIAS

- Agência nacional de vigilância sanitária (2001). Medida provisória N° 2.190-34, de 23 de agosto de 2001. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2190-34.htm#:~:text=Alterar%20dispositivos%20das%20Leis%20n,sações%20respectivas%2C%20e%20dá%20outras.
- Argyris, C. (1965) Explorations in interpersonal competence-I. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1 (1), p. 58-83. <https://doi.org/10.1177/002188636500100105>
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. *Revista e Ampliada*.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Vozes Limitada.
- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The Good Manager: Development and Validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>.
- Brito, A. E. R. de. (2022). *Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional UFC. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/71828>.
- Chandler, A. (1995). *The visible hand: the managerial revolution in American Business* (13 ed.). Harvard University Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Vol. 2. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2009). Estudo de caso. Atlas.
- Kaplan, S. N., & Sørensen, M. (2021). Are CEOs Different? *The Journal of Finance*, 76(4), 1773-1811. <https://doi.org/10.1111/jofi.13019>

- Laville, C., & Dionne, J. (2008). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed.
- Machado, M. C. S., Dusi, C. S. C. O., & Custodio, J. C. D. C. (2020). O trabalho do gerente e o modelo de gestão de competência de Henry Mintzberg: uma análise das competências gerenciais. *Revista Gest - Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde*, 3, 178-197.
- Mintzberg, H. (2019). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Bookman Editora.
- Moscovici, F. (1981). Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. *Revista de administração de empresas*, 21(2), 17-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901981000200002>.
- Muniz, A., Rell, M. L., & Ferreira, C. E. S. (2017). Gestão de Pessoas em Projetos: A Importância da Competência Interpessoal. VI SINGEP–Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/390.pdf>.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (3rd ed., pp. 76-97). Atlas.
- Robbins, S. P. L. (2003). *A verdade sobre gerenciar pessoas: e nada mais que a verdade*. Pearson.
- Silva, L. A. S. S., Goulart Junior, E., & Camargo, M. L. (2019). Considerações sobre a importância da competência interpessoal no repertório comportamental de gestores organizacionais. *Revista Labor*, 22 (1), 65-83. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/51502>.
- Winck, M. F., Froehlich, C., Bohnenberger, M. C., Bessi, V. G., & Schreiber, D. (2016). O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 11 (2), 35-48. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11235-48>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e método*. (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.