



## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB O PRISMA DA INTEGRAÇÃO SOCIAL: O RELATO DE COLABORADORES DE UMA IES**

### **Resumo**

O trabalho ocupa um lugar destacado na vida humana, apresentando potencial de exercer influência na personalidade e identidade dos indivíduos. Constitui-se, muitas vezes, na única possibilidade de convívio social, além da proporcionada pelo âmbito familiar. Assim, devido à centralidade que o mesmo é capaz de ocupar na vida dos funcionários, aliada à necessidade de obter patamares produtivos cada vez mais elevados, tornou-se imprescindível que as organizações voltassem sua atenção à necessidade de adotar estratégias de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Diante disso, este estudo de caso predominantemente qualitativo, descritivo-interpretativo, objetiva analisar a qualidade de vida no trabalho, sob o prisma da dimensão integração social (WALTON, 1973), sobretudo, no que tange aos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre os colaboradores de uma IES. A análise das entrevistas revelou a existência de falta de cooperação na execução das atividades profissionais, dificuldades em estabelecer um espaço de comunicação clara e aberta, sobretudo, com a chefia imediata, assim como a inexistência de um tratamento igualitário na equipe; o que evidenciou a ocorrência de sérios problemas, capazes de comprometer a existência de uma qualidade de vida minimamente satisfatória na organização.

**Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Integração Social; Relacionamentos Interpessoais.**



## Introdução

Desde meados do século XX, o mundo do trabalho, juntamente com as relações existentes entre ele, o homem e a organização, vem sendo estudado sob diferentes perspectivas e bases epistemológicas, interessando a profissionais de diversas áreas.

O trabalho é uma categoria central na vida humana. Além de cumprir diversas finalidades e ocupar um espaço considerável no cotidiano dos indivíduos, é “rico de sentido individual e social [...] contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade” (BORGES; TAMAYO, 2001, p. 13). Diante disso, as organizações têm procurado adquirir o *status* de organização “humanizada” (VERGARA; BRANCO, 2001). Para tanto, vêm investido em programas e disseminando um discurso de promoção da saúde e bem-estar no contexto laboral, comumente, denominadas de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

Conforme Fernandes (1996) QVT diz respeito a uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e restituem os climas organizacionais, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

A temática qualidade de vida no trabalho e os seus respectivos modelos de avaliação abarcam diversas dimensões objetivas e subjetivas do trabalho e seu contexto. Neste artigo, abordar-se-á uma das importantes dimensões subjetivas do ambiente de trabalho - a Integração Social – constante no modelo de avaliação da QVT desenvolvido por Walton (1973).

Tal escolha fundamenta-se em uma preocupação por parte das autoras no que tange à constatação de na atualidade o ser humano estar inserido em uma sociedade onde a reverência aos movimentos individualistas parece assumir proporções de grande amplitude; questão que se reflete notadamente no ambiente de trabalho e, que acaba conseqüentemente sendo capaz de minar muitas das práticas de promoção da saúde e bem estar no contexto laboral, dentre elas os relacionamentos – importante indicador da qualidade de vida.

Refletindo sobre tal questão, este artigo procura analisar a qualidade de vida no trabalho sob o prisma da dimensão integração social, sobretudo no que tange aos relacionamentos (dimensão destacada nos programas de QVT) estabelecidos entre os colaboradores de uma equipe de trabalho, assim como com a sua chefia imediata e, ainda as relações existentes entre os diferentes setores da instituição de ensino estudada, a qual neste estudo é denominada “Alfa”, visando garantir seu anonimato.

## Qualidade de Vida no Trabalho

Desde as primeiras experiências de Elton Mayo, em Hawthorne, já se fazia menção à influência do ambiente organizacional como forte determinante da percepção de bem estar do trabalhador e como um dos fatores primordiais na obtenção do sucesso organizacional; apesar de não se fazer, na época, uma menção objetiva ao tema “qualidade de vida”.

Pereira e Bernhardt (2004) mencionam que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT), surgiu na década de 50, na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric e Trist; porém, nos anos 90, os estudos se intensificam surgindo novos conceitos sobre a condição



humana no trabalho, ações de gestão da qualidade de processos e produtos e a evolução da consciência social e do direito à saúde.

Fernandes (1996) indica que com o advento de Programas voltados à Gestão da Qualidade Total no contexto internacional, tenha-se despertado o interesse na promoção da QVT, a qual pode ser tida como “o último elo da cadeia”, pois não se pode discorrer sobre qualidade total sem incluir a qualidade de vida das pessoas no trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Conforme Limongi-França a Gestão da Qualidade de vida no trabalho (G-QVT) pode ser definida como:

a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 167).

Como consequência da adoção e adequada gestão de tais programas costumam ser referenciados: a melhoria na saúde, maior estabilidade emocional, motivação e eficiência no trabalho, assim como o estabelecimento de relacionamentos mais saudáveis, fazendo com que a organização desfrute dos benefícios daí advindos.

Segundo Walton, (1973, *apud* RODRIGUES, 2009) a expressão – Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Assim, as organizações, diante de um contexto onde necessitam manterem-se competitivas e obter ou manter o *status* de “organização humanizada”, vêm procurando desenvolver programas voltados à promoção da saúde e melhoria na qualidade de vida no trabalho, adotando estratégias como: administração participativa, diagnósticos de clima, educação nutricional, promoção à saúde, ações ergonômicas e cuidados com a saúde mental do trabalhador, bem como a valorização das atividades de lazer, esporte e cultura. (ROSSI; QUICK; PERREWÉ, 2009) parecendo assim, estarem cientes de que além das condições físicas de trabalho, importam as questões psicológicas e sociológicas.

Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a QVT, porém, tendo em vista a sua ampla utilização em pesquisas acadêmicas desenvolvidas no Brasil (LIMONGI-FRANÇA, 2010), adotar-se-á para fins deste estudo, o modelo de Walton (1973), o qual propõe oito categorias base para analisar as características fundamentais da QVT; dentre as quais, abordar-se-á neste trabalho, a categoria denominada de Integração Social.

Tal categoria é influenciada por alguns atributos do local de trabalho (indicadores), tais como: a) ausência de preconceitos - aceitação do trabalhador pelas características relacionadas ao trabalho; b) igualitarismo - ausência de símbolos de status e/ou degraus acentuados na estrutura hierárquica; permite analisar se há divisão de classes por *status*; c) mobilidade - possibilidade de acesso a níveis ascendentes; d) grupos de suporte mútuo - grupos de trabalho caracterizados por padrões de auxílio mútuo, cooperação, respeito às individualidades; e) comunidade - sentido de comunidade, que vai além das ações do trabalho; f) relacionamentos: qualidade dos relacionamentos quanto à assistência recíproca, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades. (WALTON, 1973).

Importante destacar que esse último indicador permite investigar diferentes formas de relacionamentos pessoais existentes dentro de uma organização: o relacionamento entre pares



dentro do mesmo setor, com outros departamentos, e entre superiores e subordinados, permitindo-se assim à obtenção de um panorama da colaboração entre colegas de setor e o nível de interação exigida pelo trabalho (SOUZA, 2008 *apud* JABOR; LEITE; DA HORA, 2009).

### **Integração Social: abordando o indicador relacionamentos no ambiente de trabalho**

O trabalho segundo Nyland (2004) exerce papel importante no que tange à identidade dos indivíduos, tanto que a segunda interrogação comumente direcionada a alguém que recém conhecemos, logo após a indagação acerca do seu nome é o que ela faz, onde trabalha. Trabalhar assume, assim, dimensões que vão muito além da mera sobrevivência e retorno financeiro. Neste sentido, Vasconcelos e Oliveira (2004), expõem, ainda, que grande parte dos trabalhadores tem no trabalho o único elo social fora do convívio familiar.

Na dimensão social, o trabalho é o fundamental regulador da organização da vida humana. É componente chave na formação das coletividades e, portanto, dos valores que tais coletividades disseminam (ZANELLI, 2003). Segundo o autor, os agrupamentos humanos são estabelecidos em função do trabalho. Os indivíduos articulam-se em redor das atividades laborais, pois horários, atividades e relacionamentos interpessoais são possibilitados conforme as exigências da vida no trabalho. Tittoni (1994 *apud* PINHEIRO; MONTEIRO 2007, p. 36) “ênfatisa o trabalho como objeto de desejos e de aspirações dos homens, inscrevendo o ser humano nas relações com seus semelhantes e o seu autoconceito”. Frente à perspectiva da sociabilidade, Jacques ao referir-se ao trabalhador (2003 *apud* PINHEIRO; MONTEIRO, 2007, p. 37) “destaca a importância do trabalho enquanto ser social, pois entende a identidade de trabalhador como a representatividade da identidade do eu”.

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. (BOM SUCESSO, 1997, p. 36)

Tendo em vista tais considerações, faz-se necessário que as organizações e seus gestores percebam a importância que o trabalho apresenta para o desenvolvimento dos indivíduos; devendo, portanto, valorizá-los e proporcionar-lhes um ambiente laboral capaz de promover o bem estar, pois é nesse local que os mesmos passam a maior parte de suas vidas.

Costa (2004) destaca a unanimidade de diversos autores a respeito da importância da ocorrência de relações interpessoais sadias e satisfatórias no contexto laboral, tanto para os funcionários como para a organização, dentre outros aspectos, devido ao fato de incrementar a produtividade e acabar gerando uma melhor qualidade de vida no trabalho.

A questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua inerente dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza. Fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar e definem como a vida social é construída em seu cotidiano. Deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais (LEITÃO, FORTUNATO, FREITAS, 2006, p. 884).

Zanelli (2003, p. 44) também faz menção às relações estabelecidas no ambiente organizacional, ao discorrer sobre a qualidade de vida no trabalho:



a qualidade vida, restrita ao ambiente de trabalho, considera aspectos como o significado do trabalho para o executor, as condições de trabalho, a segurança e os riscos envolvidos, abertura para a criatividade e inovação, as consequências da participação efetiva nos processos de decisão, a percepção que se tem da remuneração e recompensas, possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, **o tratamento recebido, a sinceridade nas relações interpessoais** e assim por diante. (grifo nosso)

A avaliação positiva do item integração social na empresa (a qual inclui o indicador relacionamentos), constante nas pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho vai ao encontro de uma perspectiva da atualidade, a qual valoriza a atuação em times, e em ambientes de trabalho agradáveis e descontraídos, onde predominem a existência de comunicações abertas. (TOLFO; PICCININI, 2001).

Há que se destacar tal dimensão (integração social), também, pelo fato de nos dias atuais, permeado pela competitividade e pelos movimentos individualistas, o maior oponente do funcionário tender a ser visto como justamente o colega que está ao lado, o qual representa uma espécie de ameaça ao seu emprego (WERNER, 2002 *apud* PINHEIRO; MONTEIRO 2007).

O próprio funcionamento geral da sociedade tem repousado sobre relações cada vez mais competitivas e concorrenciais; e, de modo similar, o contexto empresarial tende a promover cada vez mais a competição, inclusive internamente, entre os seus colaboradores – questões que têm gerado a compreensão de que os indivíduos passem a adotar estratégias voltadas à sua sobrevivência e obtenção de sucesso diante dessa realidade, passando, não raras vezes a se sentir responsáveis apenas por si próprios. Torna-se, assim, generalizada a ideia de que o indivíduo da atualidade tem sido cada vez mais individualista (FREITAS, 2002).

Ao mesmo tempo, a realidade organizacional moderna apresenta um cenário, o qual é descrito por Freitas como sendo um ambiente em que:

[...] o especialista que trabalhava isolado, cedeu lugar ao generalista e ao trabalho em equipe. A revalorização do trabalho em equipe é uma necessidade da nova dinâmica dos conhecimentos rápidos e superáveis [...]. É preciso interagir e trabalhar coletivamente, o trabalho torna-se mais interdependente, exigindo que todos entendam de tudo. Somente o coletivo, o grupo, a equipe é que podem trazer contribuições que contemplem a complexidade das situações que a empresa enfrenta (FREITAS, 2002, p.78).

Neste sentido, Mailhiot (*apud* COSTA, 2004, p. 18-19) destaca que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Tem-se ao mesmo tempo, em que se proclama o sucesso organizacional mediante a existência de equipes integradas, onde o apoio mútuo é uma constante, o crescimento do individualismo, restringindo o grau de cooperação; pois se por um lado a cooperação grupal é tido como requisito fundamental no complexo ambiente organizacional, “por outro o individualismo é a mola mestra” (FREITAS, 2002, p. 78). Trata-se de uma das contradições que as empresas costumam abrigar em seu interior, visto que: “a competição é inerente ao modelo, mas a colaboração também é necessária e imprescindível” (FREITAS, 2002, p. 117). Tem-se aí, nas palavras de Freitas a denominada “colaboração altamente competitiva” (p.79).

Na Psicodinâmica do Trabalho as relações interpessoais são colocadas no centro (DEJOURS *apud* PALACIOS; DUARTE; CAMARA, 2002, p. 844), sendo destacada a





importância de existir uma clara abertura no ambiente de trabalho, para que os funcionários possam se expressar sem medo de represálias.

Conforme defende Dejours (1994, p.136), é fundamental estabelecer-se no contexto organizacional um espaço público interno de discussão que vá além do conhecimento técnico e da divisão de trabalho, “onde o trabalhador possa discutir as regras de consenso para trabalhar em conjunto e a elaboração das relações de confiança entre trabalhadores”. Em tais grupos de discussão os sujeitos apresentam as expectativas, determinam objetivos, necessidades e os conteúdos a serem tratados definem a ordenação das atividades e estabelecem uma relação, direta e/ou indireta, do que é discutido com sua vida familiar, social, educacional e laboral.

Deve-se salientar que tais considerações acerca dos relacionamentos no ambiente de trabalho não se restringem ao estabelecido apenas entre os pares; abrangendo, inclusive, as relações entre superior e subordinado. Neste sentido, torna-se importante destacar a concepção de Moscovici (1994, p. 47) ao tratar dos relacionamentos estabelecidos entre o líder e seus liderados: “O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou obstância de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite as relações de harmonia e cooperação”.

### **Método**

Esta pesquisa é caracterizada como estudo de caso, de cunho eminentemente qualitativo, com uma abordagem descritivo-interpretativa, tendo por objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho sob o prisma da dimensão integração social (dimensão destacada nos programas de QVT), sobretudo, no que tange aos relacionamentos estabelecidos entre os colaboradores de uma equipe de trabalho, e, destes com a sua chefia imediata, bem como, as relações existentes entre os diferentes setores de uma instituição de ensino superior localizada na região sul do país, a qual neste estudo é denominada “Alfa”, visando garantir o seu anonimato.

Merriam (1998) destaca que em pesquisas qualitativas é indicado o uso de amostra não probabilística. Assim, visando a atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a uma amostra não probabilística por conveniência, abrangendo quatro funcionários efetivos (estando dentre os mesmos a líder do setor) que atuam junto ao departamento comercial da instituição pesquisada, considerando-se as perspectivas de Taylor e Bogdan (1984) que sugere que o número de participantes em pesquisa qualitativa de profundidade não deve ser elevado, a fim de que não seja prejudicada a análise em função do número de informações.

Os dados (entrevistas) foram coletados no próprio local de trabalho, sendo gravadas, mediante autorização dos entrevistados. Posteriormente, estas foram transcritas na íntegra e organizadas, permitindo, uma análise de conteúdo (BARDIN, 1979), pautada na presença de índices, por meio de categorizações simples das respostas mais relevantes obtidas na coleta de dados.

### **Os relacionamentos interpessoais na Alfa**

Ao buscar analisar os relacionamentos existentes no ambiente organizacional estudado, procurou-se primeiramente, conhecer a visão dos funcionários sobre como é trabalhar na organização. Pode-se perceber, neste sentido, que os colaboradores consideram a



instituição um bom local de trabalho, principalmente ao se efetuarem uma comparação com as demais que atuam no mesmo segmento. Tal posicionamento, no entanto, não o impedem de admitir a existência de dificuldades no ambiente de trabalho, as quais começaram a ser reveladas só mais adiante, no transcorrer das entrevistas.

No que se refere às relações estabelecidas pelos funcionários com colegas de outros setores da Alfa, verificou-se que, apesar da existência de relatos de que as mesmas ocorrem de modo tranquilo, os indivíduos entrevistados acabaram remetendo à ideia de que inexistente uma ajuda mútua entre os diferentes setores que compõem a IES. Diversos problemas de relacionamento com colegas de outros setores foram evidenciados, sendo que a líder, ciente de tal problema relata que procura protegê-los sempre que possível, conforme evidencia na fala : “[...] procuro afastar eles de todo e qualquer problema que haja em outros setores” (E4), o que deixa claro a existência de dificuldades nas relações estabelecidas neste âmbito.

Importante se faz destacar que os problemas acontecem, na maioria das vezes, quando a líder não se encontra presente na organização. Tal questão é expressa a seguir: “às vezes eu tiro folga, só que aí sempre tem atrito, [...] esperam eu chegar e aí revelam” (E4), sendo este atrito apenas com colaboradores de outros departamentos – questão enfatizada veementemente pela líder, a qual aparenta certa dificuldade em admitir a ocorrência de problemas na sua equipe de trabalho. Porém, pode-se verificar que tais atritos parecem não se restringir apenas às relações de seus liderados com colaboradores de outros setores.

Os funcionários relataram a ocorrência de alguns problemas decorrentes até mesmo das atividades que executam, trazendo como exemplo a sobrecarga de trabalho existente, a qual acaba por não proporcionar boas condições para que se estabeleçam relacionamentos saudáveis entre os colaboradores. É o que revela o relato a seguir:

“acho que pelo acúmulo de trabalho que a gente tem, pela redução do quadro funcional, isso acarreta numa sobrecarga em cada um e eu acho que isso impossibilita às vezes que tu tenhas tempo pra fazer outras coisas que não só pensa no que tem que entrega, nos teus resultados no que tu tem que fazer” (E3).

Quando questionado se os funcionários da organização (dos diferentes setores) relacionavam-se também fora do ambiente de trabalho, alguns admitiram manter tais contatos. Porém, tal prática não parece ser tão comum, existindo uma concepção de que os funcionários visualizam a instituição como sendo um local destinado apenas ao ato de trabalhar, não constituindo-se em ambiente propício ao desenvolvimento de relações mais próximas, como a amizade, por exemplo:

“eu acho que muitas pessoas enxergam isso aqui somente como o seu trabalho, ponto isto é o ‘meu ganha pão’, aqui dentro eu tenho que me relacionar bem pra que eu possa continua fazendo alguma coisa, pra continua no meu trabalho, sai daqui não quero nem sabe de quem ficou porque é só o meu trabalho e ponto”(E3).

Quanto aos investimentos organizacionais voltados à promoção da integração e melhoria dos relacionamentos entre os funcionários – importante aspecto voltado à promoção da QVT - existem relatos de investimentos nesta direção, exemplificada em atitudes institucionais tais como: reuniões, confraternizações, e outras ações, “ações [...] que a gente trabalha, todos em equipe” (E2), as quais têm por intenção dar oportunidade para que os indivíduos se conheçam, e possam ter mais abertura e interação.

Também foram relatados eventos comemorativos promovidos pela organização visando promover a integração entre os colaboradores de todos os setores, sendo a mais citada, a festa de final de ano, na qual a maioria dos funcionários se faz presente. Quanto a esse aspecto, foi ressaltado o sentimento de obrigação, quanto à presença nesses eventos,



conforme pode ser conferido ao mencionar que : “a maioria participa das ações, mas eu diria que uma parte ainda acha que é uma obrigação ir” (E3). Assim, quando questionados a respeito dos motivos que os levam a participarem dessas confraternizações, inclusive a líder da equipe admite sentir-se obrigada, o que pode ser explicado talvez em função do que explana o entrevistado a seguir : [...], a se eu não for o que, que os outros vão dizer, ou se eu não for eu vou ser excluído, se eu não for eu não vou fazer parte da panela” (E3). Verifica-se assim, o medo de serem excluídos e prejudicados no seu trabalho como fator que os motiva a não se ausentarem nessas ocasiões.

Tais ações institucionais (voltadas à promoção da integração social) parecem ser também reconhecidas pela líder da equipe, ainda que, a mesma considere a necessidade de efetivar-se investimentos mais substanciais, destacando a importância da organização proporcionar um acompanhamento psicológico, visando compreender melhor as situações que ocorrem no contexto organizacional como um todo : “[...] capacitação de grupo, até com uma psicóloga, porque a gente trabalha com perfis diferentes [...]” (E4), aspecto que talvez seja importante, em virtude dos próprios atritos relatados pela mesma, os quais ocorrem, destacadamente, nos momentos em que a mesma se ausenta do ambiente de trabalho.

Percebe-se também, que os colaboradores, talvez pela carga de trabalho que lhes é destinada, não possuem um tempo disponível (pelo menos não o mínimo necessário), para que possam ampliar e melhorar a sua rede de relacionamentos, e, inclusive auxiliar os colegas em eventuais problemas, pressuposto básico de um verdadeiro trabalho em equipe.

Destaca-se que a instituição dissemina constantemente, seja no discurso organizacional como um todo, seja por parte das lideranças, no cotidiano de trabalho a ideia de que a organização deve trabalhar em equipe. Tem-se aí um importante aspecto que parece estar apresentando problemas, capazes de influenciar a qualidade de vida na situação de trabalho.

### **A cooperação e o trabalho em equipe na Alfa**

Quando questionados a respeito do clima de cooperação existente entre os colaboradores dos diferentes departamentos, os entrevistados relataram a existência de pouca cooperação, levantando-se um problema significativo quanto a esse aspecto. Os colaboradores relataram dificuldades em desenvolver um trabalho em equipe (na organização como um todo), em função da difícil obtenção de cooperação dos demais setores da Alfa. Diversas vezes são salientadas no transcorrer das entrevistas, tais questões, as quais acabam gerando prejuízos organizacionais significativos. Esclarece-se, porém, que isso ocorre apenas entre colegas com os quais não se mantém uma relação de afinidade, uma relação de amizade fora do ambiente laboral; ficando os demais, que não possuem relações mais estreitas no âmbito extra instituição, enfrentando inúmeros transtornos como a falta de apoio e cooperação na realização de suas atividades profissionais. Essa questão é exposta a seguir : “[...] é quase como panelas, com alguns setores eu sei que posso contar sempre, o que eu pedir eu tenho certeza que a pessoa só não vai fazer, só não vai fazer se ele não puder” (E3). Neste sentido, o entrevistado 01 ainda coloca que seria necessário um melhor relacionamento entre todos : “[...] a gente tinha que interagir entre todos, mais [...]” (E1). Assim, evidencia-se que a cooperação existente varia de acordo com as amizades, que vão além da relação de trabalho, não existindo uma união efetiva e um espírito de equipe verdadeiramente internalizado como costuma ser disseminado pelos dirigentes. Descortina-se, aí a existência de uma importante distância entre o discurso e a prática organizacional na IES estudada.





A líder, porém, ressalta que dentro do seu departamento todos colaboram entre si, conforme expressa no trecho a seguir : “claro que existe, um tapa o buraco do outro, existe sim, dentro do meu núcleo existe” (E4). Salienta-se, no entanto, que essa percepção não condiz com a de seus liderados, os quais admitem que pelo menos na maioria das vezes não existe cooperação, nem no trabalho da equipe composta por todos os integrantes da instituição, nem dentro do setor específico onde atuam, conforme expresso na fala do entrevistado 01 :“no meu trabalho se eu me dei bem, o teu não me importa”; questão que denota a dificuldade de se conceber a existência de um trabalho verdadeiramente em equipe; ou seja, tem-se aí retratada uma concepção individualista em meio a uma organização que proclama a existência de um forte trabalho em equipe. Trata-se de uma das contradições que as empresas costumam abrigar em seu interior, visto que: “a competição é inerente ao modelo, mas a colaboração também é necessária e imprescindível” (FREITAS, 2002, p. 117). Tem-se aí, nas palavras de Freitas a denominada “colaboração altamente competitiva” (p.79).

Tal contradição, parece ser expressa, também, no discurso a seguir :

“[...] constantemente a gente fala como uma equipe, eu sou orientada em textos que eu escreva eu sempre tenho que falar no nós, eu nunca digo eu [...] eu sempre tenho que falar, responder pela instituição, então isso vai botando na cabeça da gente, que a gente é uma equipe de fato, vai entrando no teu cérebro e tu, tá daqui a pouco no automático, vai falar porque tu é uma equipe, porque tu foi orientado pra aquilo dali [...], tu começa acreditar que é de fato, só te dá conta que deu uma falha nessa equipe quando tu precisa às vezes do teu colega e tu não tem não tem esse apoio” (E3, 2012).

Quando questionado à líder sobre quais impactos considera que os problemas nos relacionamentos interpessoais são capazes de gerar na organização, ela expôs que se existirem problemas sérios, o resultado gerado na organização não será positivo, pois : “[...]se for problemas interpessoais graves vai impactar no próprio resultado da instituição, no andamento do dia a dia, no relacionamento do próprio cliente [...]” (E4).

Porém, a líder ressalta que são poucos os problemas que acontecem no seu setor; ou seja, a mesma apresenta resistência em admitir a situação que se apresenta; o que se pode supor esteja relacionado ao fato de na organização ser comum o uso da expressão ‘o líder é o espelho’, ou seja, a equipe é o reflexo de sua liderança.

### **O processo de comunicação**

Quanto à visão da líder, a integração entre os funcionários de sua equipe é boa, sendo que, quando surgem problemas, estes, em sua maioria são resolvidos facilmente, conforme explica “são resolvidos com eles, dentro do nosso núcleo” (E4, 2012).

No que se refere à existência de uma comunicação aberta com a líder verificou-se que os liderados consideram que a mesma apresenta uma postura aberta ao diálogo, e que os mesmos tendem a se sentir à vontade para expor seus anseios e dúvidas. Porém, constatou-se a existência de receio por parte dos liderados, quando o diálogo relaciona-se a sugestões visando melhorar diversos aspectos do trabalho em equipe, os quais entendem que poderiam ser melhorados. Neste sentido, os mesmos relataram não se sentirem à vontade de expor o que pensam, pois receiam ser mal interpretados; o que leva a supor que tal abertura ao diálogo depende do tema a ser tratado, aparentando existir uma grande dificuldade de conseguir-se



implantar um espaço público interno de discussão, fundamental de ser estabelecido no contexto organizacional (DEJOURS, 1994). Tal questão é expressa pelo entrevistado a seguir, o qual menciona sentir-se inseguro em explanar o seu ponto de vista a respeito de problemas e sugestões a respeito do andamento do próprio trabalho no departamento: “acho que eu vou estar me expondo, e eu acho que vai ficar gente contra mim [...]” (E1, 2012), receio que pode-se supor esteja relacionado a possíveis represálias. Verificou-se, assim, relatos que mencionam problemas, destacadamente na abertura existente entre a líder e os demais integrantes da equipe. Trata-se de uma questão que Moscovici (1994, p. 47) explana como sendo um dos fatores (relação entre líder e liderados) “mais relevantes na facilitação ou obstância de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite as relações de harmonia e cooperação”.

Embora a líder mencione que no seu setor não existam grandes problemas de comunicação, a mesma entende como sendo um aspecto prioritário a ser focado para que exista uma melhor integração social na organização, a condução de ações voltadas ao desenvolvimento de uma comunicação mais aberta e direta entre todos os integrantes da organização, pois entende que se os relacionamentos fossem melhores, muitos entraves que surgem no cotidiano seriam resolvidos de forma mais ágil e eficiente, o que favoreceria tanto no andamento do trabalho para os colaboradores como em termos de resultados organizacionais. A partir disso, supõe-se que a mesma ao ter exposto inicialmente na entrevista, a necessidade da existência de um acompanhamento psicológico para a equipe de trabalho, poderia estar referindo-se também a uma atuação visando à melhoria desse aspecto.

### **Tratamento entre a líder e os liderados: igualitarismo (?)**

Os colaboradores ao serem abordados acerca de outro importante aspecto que permeia os relacionamentos interpessoais, qual seja, a existência de um tratamento igualitário no contexto de trabalho da Alfa, relataram que em termos gerais os mesmos são tratados de modo semelhante. Porém, um pouco mais adiante, foi trazido à tona pelos respondentes o fato de existir alguma espécie de tratamento especial dispensado pela chefia imediata a um dos funcionários da equipe, e que, tal aspecto diz respeito, inclusive, a um dos assuntos que relataram não existir abertura para debater com a líder. Pode-se perceber que os colaboradores apresentaram dificuldade para expor a situação, hesitando em falar a respeito do assunto e, inclusive, até em admitir a existência desse tratamento desigual. O relato a seguir retrata essa situação “ [...]em alguns casos a gente percebe favorecimento [...], prefiro me manter neutra em algumas situações pra não me expor” (E3, 2012), o que revela o receio de explanar detalhes a respeito da situação existente.

Porém, após vencerem o receio inicial, passaram a discursar a respeito do quanto se sentem injustiçados com tal prática, o que traz consequências inclusive quanto ao nível de satisfação e sensação de bem estar na organização. O entrevistado 01 explana a influência que essa proteção especial gera no seu trabalho: “[...]eu fico insatisfeita, [...] tu tenta, tenta fazer tudo certo, os outros fazem errado e não dá nada, influencia muito” (E1, 2012).

A líder ao se reportar ao seu relacionamento com os liderados declarou que considera respeitar seus colaboradores, dispensando um tratamento igualitário para com todos os integrantes de sua equipe: “é igual, o sentimento que eu tenho por eles é igual pra todos” (E4, 2012). Porém, quando indagada sobre a possibilidade de existência de algum favoritismo ou tratamento especial, a mesma, acabou admitindo a existência de um tratamento diferenciado para com um de seus funcionários, comportamento que relata tentar evitar, conforme revela a



sua fala da mesma: [...] existe sim, tenho problemas, mas eu procuro, todas as vezes que eu vou tomar uma decisão, com aquela pessoa eu penso três vezes para ver se eu não tô super protegendo” (E4, 2012).

“existe [super proteção] sim, eu tenho um problema comigo, isso ai já é uma coisa pessoal, eu não sou perfeita, realmente não sou, o que que acontece quando a gente cria uma afinidade com uma pessoa [...] existe sim, tenho problemas, mas eu procuro, todas as vezes que eu vo tomar uma decisão, com aquela pessoa eu penso três vezes pra ver se eu não to super protegendo” (E4, 2012).

Revela-se, nessa situação, um dos problemas que permeiam a equipe de trabalho estudada, cujo fenômeno (falta de igualitarismo) conduz ao sentimento de injustiça e desvalorização por parte dos funcionários; podendo-se ainda inferir que tal problema possa colaborar para que os mesmos concebam o seu ambiente de trabalho apenas como ‘ganha pão’ e nada mais, o que é passível de gerar implicações ao se considerar o trabalho como um importante componente na estruturação do autoconceito dos indivíduos, podendo-se quanto a esse último aspecto, retomar as palavras de Bom Sucesso:

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. (BOM SUCESSO, 1997, p. 36).

### **Considerações Finais**

Ao buscar-se analisar a qualidade de vida no trabalho, sob o prisma da dimensão integração social (WALTON, 1973), sobretudo, no que tange aos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre os colaboradores de uma equipe de trabalho, dos mesmos com a sua chefia imediata e, ainda, as relações existentes entre os diferentes setores da IES estudada, pode-se perceber que o indicador relacionamentos apresenta problemas consideráveis que merecem atenção especial por parte dos gestores.

A relação estabelecida entre os pares, neste caso, demonstrou constituir-se em fator que dificulta a existência de uma qualidade de vida minimamente saudável no ambiente de trabalho, tendo em vista a dificuldade relatada pelos funcionários em termos de conseguirem desenvolver seus trabalhos no cotidiano dentro de um espírito de equipe, ficando evidenciada a falta de cooperação entre os diferentes setores da organização, a qual chega por vezes até à indiferença. Quanto às relações no departamento pesquisado, problemas semelhantes persistem, porém, com alguns agravantes como a inexistência de um espaço para comunicações abertas e a existência de favoritismos, ainda que a chefia imediata apresente imensa dificuldade em reconhecer tal ocorrência.

Descortinou-se, também, a existência de um paradoxo: o discurso vigente de uma organização que tem como um de seus princípios básicos o trabalho em equipe, convivendo lado a lado com o individualismo reinante na sociedade atual e que se viu refletida no contexto do setor analisado; questão capaz de promover situações que acabam por gerar relações interpessoais degradadas, marcadas pela sensação de medo (de alertar sobre os problemas existentes), desprezo (por parte dos colegas), injustiça (tratamento desigual) e perda de parte da dimensão social que o trabalho apresenta para o indivíduo, visto que o trabalho é visto apenas como “o ganha pão” e nada mais.



Assim, a partir deste estudo pretende-se abrir espaço para novas discussões acerca das questões aqui levantadas. Propõe-se, também, um repensar acerca das políticas de pessoal adotadas pelos gestores de tal instituição, com vistas a promover o estabelecimento de ações voltadas à promoção de relacionamentos sadios: condição *sine qua non* para que se possa ter uma efetiva qualidade de vida no trabalho.

### Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualimark / Dunyoa, 1998.
- BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(2), 11- 44, 2001.
- COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 11, nº 01, p. 17-21, jan-março/2004.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho** : como medir para melhorar. Salvador : Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional, identidade, sedução e carisma. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos**. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Elite Bernal. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo : Gente, 2002.
- MERRIAN, S. B.. Quantitative research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NYLAND, LiegeHickmann. **A visão dos servidores da saúde de Mato Leitão acerca da qualidade de vida no trabalho e suas implicações no atendimento**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Especialização de Equipes Gestoras de Sistemas e Serviços de Saúde, UFRGS, Lajeado, 2004.
- PALACIOS, Marisa; DUARTE, Francisco; CAMARA, Volney de Magalhães. Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. *Cadernos de Saúde Pública* [online]. 2002, vol.18, n.3, pp. 843-851.
- PINHEIRO, Letícia Ribeiro Souto; MONTEIRO, Janine Kieling. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 10, n.2, p.35-45. 2007
- TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.1, pp. 165-193. ISSN 1982-7849.
- VASCONCELOS, Z. B.; OLIVEIRA, I. D. (Orgs.). **Orientação vocacional**: alguns aspectos teóricos, técnicos e práticos. São Paulo: Vetor, 2004.

# XII

## Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



VERGARA, Sylvania Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE** . v. 41 . n. 2 . Abr./Jun. 2001

WALTON, R. *Quality of working life: What is it?* *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, 11-21, 1973.

ZANELLI, José Carlos. **Interação Humana e Gestão** – uma compreensão introdutória da construção organizacional. Editora Artmed, 2003.