



**Universidade de Brasília - UNB**

**V Curso de Especialização em Gestão de Pessoas**

**RELAÇÃO ENTRE USO DAS REGRAS DE ETIQUETA E SATISFAÇÃO DO TRABALHO: UMA  
PERSPECTIVA INTERDISCIPLINAR**

**Albany Ossege**

**Brasília – DF**

**2009**

**Albany Ossege**

**RELAÇÃO ENTRE USO DAS REGRAS DE ETIQUETA E SATISFAÇÃO DO TRABALHO: UMA  
PERSPECTIVA INTERDISCIPLINAR**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para à obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

**Orientador:** Professor Doutor Pedro Meneses

**Brasília – DF**

**2009**

Aos meus filhos, Carolina e Filipe,  
pelo amor e compreensão incondicional.

Agradeço

A Regis Pinheiro,  
pelas palavras de incentivo e por caminhar ao meu lado;

À amiga Osiris Turnes,  
pelo altruísmo da amizade e pela dedicação a mim dispensada.

À amiga Irene Britto,  
por me direcionar nos momentos mais difíceis com a  
paciência e a calma de uma irmã.

## RESUMO

As relações interpessoais sempre foram motivo de estudo por várias áreas das Ciências Sociais, tendo em vista sua complexidade, ampliada pelos fatores externos que nelas intervêm. Vistas como integrantes de um sistema, essas relações não podem ser estudadas separadamente dele, o que justifica sua abordagem interdisciplinar, para atendimento a finalidades relacionadas, como a satisfação pessoal (aspecto psicológico), o bom andamento do serviço (aspecto organizacional e aspectos que neles interferem). Nessa perspectiva, com base em uma pesquisa de campo, este trabalho tem como objetivo identificar a associação entre o uso da etiqueta social e a satisfação no trabalho, como um reforço às relações interpessoais nesse ambiente. A abordagem teórica foi feita do ponto de vista interdisciplinar, como proposto, e os resultados da pesquisa de campo demonstraram, estatisticamente, a relação entre os dois fenômenos enfocados, confirmando a hipótese adotada nesse sentido.

Palavras-chave: satisfação no trabalho, etiqueta social.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 A socialização no ambiente organizacional.....	14
2.2 Relações interpessoais e satisfação no trabalho.....	18
2.3 Etiqueta e relações interpessoais na organização.....	21
2.3.1 A etiqueta e seus pressupostos históricos-conceituais.....	23
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 Tipo de pesquisa.....	28
3.2 Participantes da pesquisa.....	28
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	29
3.4 Procedimentos da coleta de dados.....	30
3.5 Análise dos dados.....	30
4 RESULTADOS.....	31
5 DISCUSSÃO.....	38
6 CONCLUSÃO.....	45
Referências.....	47
Apêndice.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos sujeitos respondentes.....	29
Tabela 2: Sumário estatístico de variações do perfil.....	31
Tabela 3: Sumário estatístico das respostas.....	32
Tabela 4: Percentual das respostas referentes à satisfação no trabalho.....	34
Tabela 5: Percentual das respostas referentes à percepção do uso da etiqueta social.....	34
Tabela 6: Teste Qui-quadrado ( <i>p-value</i> ) como medida de associação das respostas da Escala I cruzadas duas a duas.....	36
Tabela 7: Teste Qui-quadrado ( <i>p-values</i> ) como medida de associação das respostas da Escala II cruzadas duas a duas.....	36
Tabela 8: Teste Qui-quadrado ( <i>p-values</i> ) como medida de associação das respostas da Escala I cruzadas com as respostas da Escala II .....	37

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente de trabalho, a diversidade cultural do capital humano é um fator importante a ser considerado, na tentativa de se homogeneizar comportamentos e, em consequência, se evitar atritos ou melhor resolvê-los. A convivência de pessoas em um ambiente organizacional, marcado pela formalidade, não só tende a tornar mais frias as relações interpessoais, como também a fazer com que os sentimentos e emoções sejam desconsiderados no trato diário.

Externamente às organizações, a exacerbada visão capitalista, a integração mundial de mercados e a celeridade das mudanças tecnológicas transformaram o mercado de negócios em um ambiente extremamente competitivo e, com ele, as relações no trabalho. Da visão capitalista, pode-se dizer que sua referência, o capital, altera a estrutura das atividades humanas, na perspectiva de que somente tem valor aquilo que pode ser transformado em ganho material. Da integração mundial de mercados, verifica-se que o rompimento de limites geográficos fez com que se desenvolvesse uma cultura massificada, em decorrência da qual as relações interpessoais, principalmente no trabalho, se limitam ao estritamente formal. Das mudanças tecnológicas, observa-se que as relações interpessoais deram lugar às relações virtuais, realizadas através de comunicações econômicas do ponto de vista linguístico e afetivo.

Esses três aspectos têm em comum o fato de contribuírem para a desumanização das relações interpessoais em qualquer âmbito, principalmente no trabalho, uma vez que as organizações sofrem todas as influências do ambiente externo. Aliás, pode-se até dizer que nas organizações essa desumanização é maior, porque o funcionalismo reflete em seu



ambiente tanto as mudanças pessoais como as profissionais, lembrando que é na organização que as pessoas passam a maior parte de seu dia.

Nesse contexto, é necessário que se compreenda a importância de relações interpessoais saudáveis, que propiciem o bem-estar na organização, até porque todo esse processo tem deixado, como uma de suas piores consequências, doenças laborais de natureza psicológica, como a depressão. Faz-se necessário que as organizações atentem para o ambiente interno, de modo a favorecer um clima que possibilite a satisfação do profissional, lembrando ainda que profissionais satisfeitos produzem mais.

Partindo do princípio de que as relações interpessoais são regidas por regras e princípios de convivência social e que a conduta dos cidadãos é dirigida por leis, regras e responsabilidades para com os demais, observa-se que há uma correlação entre as relações sociais e as relações institucionais. Parte-se da constatação de que, dentro das organizações, existem códigos e normas de conduta que direcionam o comportamento dos trabalhadores, como os códigos de ética e de procedimento profissional.

Um dos aspectos que podem contribuir para a humanização das relações interpessoais, inclusive no trabalho (foco deste estudo), é o uso da etiqueta social, aqui considerada em uma perspectiva além das meras palavras do discurso cotidiano (como “por favor”, “com licença” e outras), muitas vezes pronunciadas de forma mecânica, e de gestuais exigidos em situações formais e protocolares.

A etiqueta social vem sendo estudada academicamente em áreas distintas, como a Antropologia e a História, como demonstram os seguintes trabalhos disponíveis na Internet: “Em busca do refinamento: um estudo antropológico da prática da etiqueta”, de Daniela Scridelli Pereira, Mestrado em Antropologia Social, na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) da Universidade de São Paulo (USP), 2003; “A arte de receber: distinção e poder à boa mesa - 1900-1970”, de Maria Cecília Barreto Amorim Pilla, Doutorado em História, pela Universidade Federal do Paraná, 2004; “A importância da etiqueta social nas relações de trabalho do profissional de secretariado”, de Ana Cristina Maia de Araújo Acosta, artigo, Universidade do Sagrado Coração de Bauru, 2008.

Também voltado para o ambiente organizacional, este estudo tem como objetivo geral identificar a relação entre o uso das regras de etiqueta e a satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho. Pretende-se, especificamente:

- Contextualizar a satisfação do trabalhador em relação ao ambiente e á cultura organizacionais;
- Descrever os pressupostos históricos e conceituais da etiqueta social;
- Realizar pesquisa de campo, visando a estabelecer uma relação entre a satisfação no trabalho e a utilização da etiqueta social.

O tema é relevante, porque, primeiro, se insere na perspectiva da retomada de ritos sociais que valorizam a pessoa humana, numa época em que as transformações vêm desumanizando suas relações, abatendo-se sobre o bem-estar e a satisfação funcional.

Depois, com esta pesquisa, pretende-se mostrar que a etiqueta social não constitui apenas simples demonstrações de cortesia, mas sim pode estar relacionada com o processo de subjetividade e de valorização da autoestima funcional.

Além disso, o tema foi desenvolvido na perspectiva interdisciplinar, de onde vem a importância de que a etiqueta social se reveste, a ponto de se poder buscar sua correlação com a satisfação no trabalho.

Esta trabalho foi estruturado em seis capítulos: no primeiro, abordou-se a socialização no ambiente organizacional, com a finalidade de apresentar os aspectos integrantes desse; no segundo, foram enfocadas as relações interpessoais e a satisfação no trabalho, visando a ressaltar sua correlação; no terceiro, foram descritos os aspectos históricos e conceituais da etiqueta social, demonstrando sua importância para as relações interpessoais; no quarto, foram apresentados e classificados os procedimentos metodológicos; no quinto, descreveram-se os resultados e, no sexto, esses resultados são discutidos, visando à conclusão sobre os objetivos propostos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A globalização da economia, o avanço da tecnologia da informação e a rapidez com que esses processos ocorreram provocaram uma mudança brusca em todas as áreas da vida e na forma como as pessoas se relacionam. No primeiro caso, tomando-se o ambiente organizacional, as frequentes mudanças causaram, entre outros efeitos, a alteração das condições de socialização do funcionalismo no trabalho. No segundo, a queda do paradigma então vigente modificou as formas de relacionamento interpessoal, fazendo com que o amplo e rápido acesso aos meios de comunicação desse lugar à informalidade, tanto da linguagem como do tratamento interpessoal.

Nesse contexto, palavras ganham ou perdem seu valor semântico, e seu conteúdo é mais valorizado ou menos, respectivamente. A palavra “etiqueta”, por exemplo, nos últimos 40 anos, teve seu uso e sua interpretação reduzidos somente a aspectos de comportamento das elites em situações de galas sociais, o que levou quase a uma conotação pejorativa de seu sentido. Outros aspectos que essa palavra engloba, como as bases para o convívio interpessoal na sociedade, a cordialidade, o respeito e a delicadeza no trato entre pessoas, praticamente desapareceram, sob o manto daquele sentido protocolar.

Ao mesmo tempo, também em decorrência do referido processo global, o aumento do nível de violência contribuiu para que elementos próprios da civilidade, como gentilezas e cumprimentos, perdessem seu lugar no cotidiano, ante a conturbada realidade. É como se o processo civilizatório regredisse a um tempo mais primordial, lembrando o que Freud dissera em 1929, em “O mal-estar na civilização”:

A existência da inclinação para a agressão, que podemos detectar em nós mesmos e supor com justiça que ela está presente nos outros, constitui o fator que perturba nossos relacionamentos com o nosso próximo e força a civilização a um tão elevado dispêndio [de energia]. Em consequência dessa mútua hostilidade primária dos seres humanos, a sociedade civilizada se vê permanentemente ameaçada de desintegração. O interesse pelo trabalho em comum não a manteria unida [...]. A civilização tem de utilizar esforços supremos a fim de estabelecer limites para os instintos agressivos do homem e manter suas manifestações sob controle por formações psíquicas reativas. Daí, portanto, [...] o mandamento ideal de amar ao próximo como a si mesmo, mandamento que é realmente justificado pelo fato de nada mais ir tão fortemente contra a natureza original do homem. (FREUD, 1929/1980, p. 21).

Nesse sentido, vale lembrar que o conceito de agressividade (oposto da civilidade) não se limita aos ataques físicos, mas abrange também atitudes que contrariam o padrão de vivência social, sob forma de grosserias e indelicadezas. Esse padrão subsiste como parâmetro que norteia as relações humanas; sua observância é que vem desaparecendo, num momento em que tantas mudanças vêm criando a cultura do individualismo, numa sociedade cada vez mais violenta.

No individualismo contemporâneo, a impessoalidade converteu-se em indiferença e os elos afetivos da intimidade foram cercados de medo, reserva, reticência e desejo de autoproteção. Pouco a pouco desaprendemos a gostar de “gente”. Entre quatro paredes ou no anonimato das ruas, o semelhante não é mais o próximo-solidário; é o inimigo que traz intranquilidade, dor ou sofrimento. [...] aproximar-se de alguém [...] passou a ser uma tarefa cansativa. (FREIRE COSTA, 1996, p. 1)

Mas Freud (1980) também afirmou que, entre as exigências culturais, encontram-se as que tratam das relações dos seres humanos entre si, as quais são abrangidas pelo título da ética, esperando-se dessa disciplina resultados especialmente importantes: um esforço para se alcançar, por meio de um superego cultural, o que não se podia conseguir por meio de outras atividades culturais.

Em outras palavras, na visão freudiana, a ética representa o padrão geral de valores, ao qual as sociedades se reportam para balizar o comportamento pessoal e grupal, sendo essa a forma de se desenvolver o superego cultural.

A expressão da ética (por meio de comportamentos e procedimentos) implica a preservação do contrato social implícito no respectivo sistema, contrato esse que envolve a manutenção do bem-estar dos grupos e da sociedade e o respeito a eles, principalmente em situações de conflito (HABERMAS, 2003).

A ética foi definida por Aranha e Martins (1993, p. 275) como a disciplina que “se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral”, reflexão esta que “pode seguir as mais diversas direções [...]”. Para Durozoi e Roussel (1993), a ética tem como objeto juízos de apreciação, na distinção do que representa o bem e o que representa o mal. Chauí (1995, p. 341, 340) afirma que “a ética é um saber prático”, isto é, é definida conforme a prática social, modelada segundo a condição em que as sociedades vivem, seus costumes, a educação e a reprodução de valores. Os costumes constituem “o tecido da sociedade”.

A palavra “ética” vem do latim *ethos* e representa, no sentido amplo, o conjunto de princípios básicos, que tem como finalidade disciplinar e regular a moral, a conduta e os costumes. No sentido restrito, a palavra conceitua deveres e estabelece regras de conduta do indivíduo, em suas atividades pessoais e profissionais, nesse caso dando lugar aos códigos específicos de cada profissão. (ROBERTA, 2009)

Especificamente, os três aspectos abrangidos pela ética – a moral, a conduta e os costumes - são definidos da seguinte forma:

- moral é “um conjunto de regras que determina como deve ser o comportamento dos indivíduos do grupo”; também representa a aceitação consciente e livre dessas regras, sendo um ato considerado moral quando for aceito pelo crivo pessoal e social da norma (ARANHA; MARTINS, 1993, p. 275);
- conduta é o comportamento pessoal conforme a ética; é também chamada de comportamento ou procedimento, geralmente associada à moral (FERREIRA, 2004);
- costumes são tudo aquilo que é considerado “certo” ou “errado”, que se deve fazer ou não, mesmo sem fundamento legal. Os costumes, relacionados com as convenções sociais, abrangem, entre outras: normas de cortesia, como a forma de se comportar diante de determinadas situações, englobando valores como respeito à idade, a estados como a gestação e outros; normas de decência, relacionadas com o modo como as pessoas podem se exibir e se portar em público; normas de linguagem, relacionadas com o bem-falar; normas de contexto, voltadas para a adequação da linguagem e dos modos ao contexto no qual ocorrem; normas de etiqueta, como hábitos a serem adotados nas várias situações de contatos familiares, sociais e de trabalho (CHAVES, 2000).

A etiqueta social representa uma expressão desses princípios e noções, e como disse Acosta (2008, p. 1), ela vem sendo estudada como base das relações humanas e devem “estar enraizadas no respeito ao próximo, na delicadeza, no bom senso e nos bons modos, contribuindo de maneira perceptível no convívio entre as pessoas, não apenas nas famílias, mas também no trabalho e nas relações sociais dos homens.”

Neste trabalho, a etiqueta social, que não se limita à polidez, tem um traço de afetividade, por voltar-se para a relação entre sujeitos. Por essa razão, ela pode ser

relacionada com a subjetividade, considerando-se o sujeito, segundo a visão de Morin (2002, p. 128), como “aquele que dá unidade e invariância a uma pluralidade de personagens, de caracteres, de potencialidades”, principalmente quando se está “sob a dominação de um paradigma cognitivo, que prevalece no mundo científico, no qual o sujeito é invisível e sua existência é negada.”

Em outras palavras, sendo a etiqueta voltada para os sujeitos e tendo essas capacidade para unir uma pluralidade de pessoas, ela (a etiqueta) pode contribuir para essa união em todo e qualquer ambiente e despertar potencialidades.

No campo das organizações, a etiqueta pode funcionar como elemento que afeta positivamente a personalidade dos funcionários, promovendo uma sensação de bem-estar e de segurança emocional, resultado do sentir-se valorizado e respeitado em sua dignidade; resulta também no sentimento de integração e de interação com a equipe de trabalho, o que pode levar ao comprometimento com os objetivos organizacionais. (MATOS, 1996)

É nessa perspectiva motivacional que a etiqueta pode se relacionar com a satisfação no trabalho. Da mesma forma que a motivação, a satisfação no trabalho apresenta especificidades, como por exemplo, um nível de contentamento na relação com os chefes e colegas de trabalho e com o trabalho em si; afetos dirigidos ao trabalho, à organização e à carreira, entre outros.

O nível de satisfação a ser obtido está ligado à percepção que cada um tem da resposta que o ambiente fornecerá como retribuição aos esforços despendidos por uma pessoa. [...] A percepção não é realidade. Percepção é percepção e pode ser ao mesmo tempo correta ou errada, boa ou má, útil ou inútil, dependendo do tanto que se esteja mais próximo da verdadeira realidade. As percepções têm valor intrínseco somente quando correspondem de perto à realidade que cerca o indivíduo (BERTOLDO, 2006, p. 22).

Os elementos que proporcionam a satisfação no trabalho estão relacionados com o próprio trabalho e seu conteúdo, com o reconhecimento, com as condições e o ambiente de trabalho e com o relacionamento com colegas e subordinados, além da satisfação de suas necessidades básicas. Esses são considerados fatores psicossociais no trabalho, pois dizem respeito à interação do homem com o meio ambiente de trabalho, com as condições organizacionais, com suas habilidades, com o suprimento das necessidades e a cultura organizacional. (LOCKE, *apud* MARTINEZ *et al.*, 2004).

Diante disso, verifica-se que os estudos da etiqueta, em seu sentido amplo, são interdisciplinares, pois ela constitui uma expressão humana da ética, que por sua vez se expressa também por meio de outros conceitos, como dito acima, abrangendo então as áreas que se ocupam das relações humanas.

A seguir, são descritas as características ambientais nas quais a etiqueta vai se inserir neste trabalho, a fim de se verificar sua associação à satisfação organizacional, no processo de socialização funcional.

## **2.1 A Socialização no Ambiente Organizacional**

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2008), disciplinas como a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia encontram-se entrelaçadas em estudos que visam à identificação dos diferentes vínculos que o indivíduo estabelece com o trabalho e no trabalho, entre outros. Isso faz com que sejam complexas as variações dos estudos e os aspectos sociais implícitos na percepção dos vínculos individuais. Na Psicologia, clássicos explicam a formação de vínculos pela teoria comportamental e cognitiva e pela Psicanálise, por exemplo. Na Sociologia, os vínculos são associados às interações de troca ou às normas de regulamentação social, implícitas no princípio da reciprocidade. Na Filosofia, os vínculos estão relacionados com a cooperação social, referenciadas em proposições de organismos sociais, segundo princípios de justiça entre os cidadãos de uma comunidade.

A abordagem interligada dessas três disciplinas interessa a este trabalho, pois seu foco é o ambiente organizacional, no qual ocorre a socialização dos profissionais de trabalho.

A socialização organizacional é definida como um processo de manutenção e de reprodução da estrutura social ou processo de homogeneização. Também é vista como uma perspectiva de interacionismo simbólico, partindo do princípio de que os indivíduos são os sujeitos do processo e por meio desse desenvolvem sua personalidade, enquanto se apropriam dos costumes e valores organizacionais. Nesse segundo caso, o processo de socialização diz respeito à forma pela qual um indivíduo se torna membro de um grupo ou sociedade, entendendo-se que “o indivíduo socializado é o sujeito ou personagem principal desse processo” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2008, p. 332).

A socialização exige um certo conformismo do sujeito em relação a alguns aspectos, uma vez que, ao se promover a inserção de alguém em determinado grupo, esse alguém vai submeter-se a normas e costumes já definidos. Porém, esse conformismo não é incompatível com a realização e a iniciativa pessoal (na qual se insere a etiqueta social), entendendo-se que nem o indivíduo é só um produto do meio, nem seu espaço de atuação individual é ilimitado. Em outras palavras, o sujeito é influenciado e influencia ao mesmo tempo, e a socialização é um processo contínuo, pois o indivíduo sempre vai estar se inserindo em grupos, em vários âmbitos da sociedade. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2008)

O processo de socialização organizacional ocorre em um ambiente chamado de organização, no qual se destacam a cultura e o comportamento organizacional. Independentemente das características particulares de cada uma, organização, cultura e comportamento constituem um sistema em constante interação e, segundo seu funcionamento, esses sistema favorece ou não a socialização funcional.

Especificamente, as organizações são “unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos”. (CHIAVENATO, 1995, p. 263)

Fechado ou aberto, nebuloso ou claramente definido, personalizado ou anônimo, funcional ou labiríntico, significativo ou vazio de significado, o espaço organizacional, quaisquer que sejam suas características, constitui um dos pilares fundamentais do quadro da ação humana, permanecendo, entretanto, ligado a outros espaços que ele incorpora (espaços pessoais de trabalho, espaços de interação) ou que o envolvem (espaço social, espaço do mundo). (CHANLAT, 1996, p. 109)

Esse panorama demonstra a complexidade que se observa no ambiente organizacional que, sendo um sistema interno, participa de um outro, maior, em relação ao mercado no qual a organização está inserida.

As organizações constituem um sistema de atividades entre duas ou mais pessoas, coordenadas conscientemente, cuja cooperação é fundamental para seu funcionamento. Dessa forma, só pode haver organização se as pessoas se comunicarem e estiverem dispostas a contribuir para um propósito comum.

Na comunicação, o uso da afetividade e da cortesia (expressas na etiqueta) é importante, porque, como elementos integrantes do desenvolvimento humano, elas envolvem sentimento e emoção. Citando Wallon, Teixeira (2009, p. 3) aborda essa importância, quando diz que as emoções representam “reações que se organizam no



sistema nervoso central do cérebro, as quais repercutem sob diversas manifestações corporais.” A emoção representa um movimento para fora do corpo e desempenha uma função especial na comunicação de significados, orientando a cognição.

O processo de comunicação é um dos elementos que faz uma organização funcionar, junto com os valores e as normas. Segundo Freitas (2000), esses elementos são determinados pela associação das características que a organização valoriza, as quais, além de fazerem-na funcionar, causam mudanças no comportamento das pessoas. Os valores constituem aquilo que é fundamental para se conseguir o sucesso; as normas representam regras escritas ou não que determinam o comportamento esperado dos funcionários; o processo de comunicação é formado pela rede de relações e pelos papéis informais que transformam fatos corriqueiros em fatos brilhantes e outros.

Já a cultura, segunda integrante do sistema, compreende crenças, percepções, rituais, linguagem, símbolos, normas e mitos adotados pela organização. Por isso, pode-se dizer que a cultura é o modo correto de pensar, de perceber, de agir e de sentir a ser ensinado aos novos membros da organização. Entenda-se crença como a compreensão dada como certa, que serve de base ao entendimento das coisas, e os valores como noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. (FREITAS, 1991)

Schwartz e Davis (*apud* RAMBALDUCCI *et al.*, 2003, p. 2) definem cultura organizacional como “(...) o padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização”. Shein, também citado por Rambalducci, identifica nesse conceito três níveis interligados de manifestação da cultura organizacional: a) aspectos visíveis, como a linguagem; b) valores éticos, que orientam os fins e os meios através dos quais são alcançados os objetivos; c) valores subjacentes e tipicamente inconscientes, referentes à natureza humana, à natureza das relações do homem e outras.

Quanto ao comportamento organizacional (terceiro integrante), ele está diretamente relacionado com a respectiva cultura, já que dessa dependem as ações a serem implementadas na organização. Srouf (1998) afirma que, nas organizações, “a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um

complexo muito definido de saberes.” Segundo ele, o conjunto de princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas, expressões estéticas, tabus, crenças, pré-noções, estilos, juízos, normas morais, tradições, usos, costumes, convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta, entre muitos outros aspectos, refletem a forma como a comunicação organizacional será transmitida.

Dessa forma, o convívio interno em uma empresa, ou processo de socialização, é o reflexo de sua cultura organizacional e espelha uma influência mútua entre colaboradores e contexto, realizada principalmente por meio da comunicação interpessoal. Esse processo leva em consideração aspectos relativos à civilidade dos interlocutores no momento de interação, sua relação intrapessoal, sua percepção, sua capacidade para o diálogo, seu respeito ao outro e, principalmente, sua disposição à integração ou à mediação com o interlocutor.

Segundo Morgan (1996, p. 137), “ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo de construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo [...] também emergem.” Grupos coesos, por exemplo, são aqueles que se desenvolvem e crescem com base no entendimento, enquanto outros não se estabelecem porque se desenvolvem de forma fragmentada, criando realidades múltiplas.

Nessa perspectiva, Elias (*apud* PEREIRA, 2003, p. 7) destaca o papel do padrão de comportamento na modificação da estrutura da sociedade e em sua constituição psíquica, explicando que “o senso do que fazer ou não, a fim de não incomodar ou ofender os circunstantes, tornou-se mais significativo”; um “bom comportamento” foi, aos poucos, sendo exigido como requisito de inserção social.

O comportamento organizacional, refletido muitas vezes na etiqueta utilizada nos relacionamentos interpessoais, permeia a rotina da organização e pode responder pela sensação de bem-estar, pela motivação e pela satisfação do trabalhador.

A motivação é um fator de busca da satisfação, na medida em que significa mover ou tudo aquilo que pode fazer alguém se mover. É um movimento multicausal e contextual e envolve aspectos biológicos, psicológicos, históricos e culturais. A motivação é associada a fatores organizacionais, como: satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e

extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, necessidades, crenças, valores, metas, expectativas, criatividade, afeto, bom relacionamento e trabalho em equipe. Entre esses fatores, a satisfação, mesmo associada à motivação, mantém especificidades, como por exemplo, o nível de contentamento com a relação com os chefes e colegas de trabalho; afetos dirigidos aos colegas, ao trabalho, à organização e à carreira. (GONDIM; SILVA, 2008).

## **2.2 Relações Interpessoais e Satisfação no Trabalho**

O comportamento do ser humano pode variar segundo diversos fatores, como os emocionais, o ambiente e a situação a que o indivíduo é submetido. No contexto organizacional, as relações interpessoais são estabelecidas formalmente, influenciam a conduta do trabalhador e a forma como ele se relaciona com seus interlocutores. Todos esses aspectos influenciam o nível e a qualidade de sua produção, respondendo, ainda, por sua saúde no trabalho.

Del Prette e Del Prette (2001, p. 32), dimensionando as relações interpessoais, afirmam que sua análise “deve levar em conta a tríade: pensamento, sentimento e comportamento, independentemente de estes se apresentarem de forma coerente ou incoerente no desempenho do indivíduo em uma dada situação”. Há necessidade de respeito e de compreensão mútua entre pessoas, de forma a se garantir o direito de elas expressarem suas opiniões, o que corresponde ao dever de se respeitar a opinião dos demais. Nesse sentido, Ortolan (1999, p. 11) esclarece que “a educação não é um artigo que possa ser comprado. É um hábito que se adquire, no dia-a-dia, com prática e a observação; portanto, está ao alcance de todos”.

No contexto das relações socioprofissionais, são exigidas competências interpessoais, consideradas necessárias a um bom desempenho nas interações de indivíduos e grupos, de modo a se promover um processo de trabalho mais amistoso. Por isso, segundo Del Prette e Del Prette (2001 p. 57, 89), “Os novos paradigmas organizacionais que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem diretamente à natureza e qualidade das relações interpessoais”. Esses autores destacam ainda que “as habilidades sociais profissionais são aquelas que atendem às diferentes demandas

interpessoais do ambiente de trabalho, objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um”.

Porém, a convivência em um ambiente no qual predomina a diversidade cultural, como o organizacional, pode facilitar ou dificultar as relações e, por conseguinte, influenciar ou não a motivação e a satisfação do trabalhador.

Exemplo de dificuldade nas relações interpessoais na organização são as situações causadas pela inveja, essa definida por Melaine Klein (*apud* DE VRIES 1996) como “um sentimento de cólera que o sujeito experimenta quando percebe que o outro possui um objeto desejável, sendo sua reação apropriar-se dele.” A inveja pode gerar manifestações diferentes de comportamento, porque o sujeito que a sente geralmente não consegue tolerar seu sentimento de ambivalência, diante do objeto de seu desejo. A inveja no contexto organizacional, inclusive, é associada por De Vries ao estudo da motivação/satisfação no comportamento humano, como elemento negativo.

Bom Sucesso (2002) cita situações que ocorrem em uma organização e podem provocar reações diversas, como condutas agressivas, gritos, fofoca e hostilidade. A agressividade é representada por relações hostis e descorteses entre colegas, podendo causar medo, desestímulo, ferir autoestima e descrença no trabalho. A agressividade não se restringe a gritos, mas também inclui julgamentos parciais e comentários que atingem negativamente o outro. Geralmente, a agressividade é consequência de rigidez e de agressões familiares desde a infância, fazendo com que, quando adulta, a pessoa sinta necessidade de demonstrar que é autossuficiente e o outro não é importante.

Os gritos são explosões devido a dificuldades surgidas entre as equipes de colegas ou entre chefes e subordinados. Os gritos desmoralizam aquele a quem são destinados e causam mal-estar a todos, de acordo com Bom Sucesso (2002). Serra (2009, p. 1) explica que se o “gritador” não tem nenhum tipo de hierarquia sobre o outro a quem se dirige, o caso é de falta de educação ou de descontrole emocional. Porém, do ponto de vista da Psicologia, se o “gritador” é um chefe, sua atitude é uma “inequívoca manifestação de despreparo pessoal e profissional para liderar pessoas ou mesmo para apenas interagir com elas.”

Bom Sucesso (2002) afirma que a fofoca é caracterizada por um cenário de boatos, traições e delações, das formas mais variadas. Esse cenário gera mentiras, omissões e medo,

como recursos de defesa. O medo geralmente é consequência de experiências negativas concretas, podendo ser manifestado de forma verbal ou comportamental. Já a hostilidade é manifestada principalmente nas demonstrações de irritação, que levam a ações desagradáveis. A hostilidade pode ser disfarçada de falta de cortesia, de queixa, de ironia e outros.

A satisfação no trabalho é, pois, considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo que depende da forma como a pessoa administra todos esses fatores. Bom Sucesso (2002) indica a conduta assertiva como uma forma de “bloquear” muitos dos aspectos negativos observados no ambiente organizacional. A conduta assertiva se caracteriza pelo foco no comportamento, visando evitar conflitos e desentendimentos; preservação da autoestima, pelo reconhecimento pessoal e pela confiança em si; respostas imediatas e oportunas a questões desagradáveis, para que os conflitos não cresçam e possam aumentar o grau de desagrado.

“A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.” Ela pode interferir no comportamento profissional e/ou social. (MARTINEZ *et al.*, 2004, p. 1). De acordo com Locke (1969), a satisfação no trabalho é definida como um estado emocional agradável, resultante da avaliação positiva que o indivíduo faz de suas atividades. Isso significa que se considera a emoção um aspecto inerente ao ser humano. Os processos psicossociais, ou seja, aqueles que envolvem interações sociais no trabalho, só podem ser compreendidos se se levarem em conta as emoções e os afetos.

Sagiv *et al.* (2005, p. 129) associam a satisfação no trabalho aos valores pessoais em ambientes de inovação tecnológica, considerando a comunicação um fator essencial para influenciá-los em direção às metas. Tamayo (2005, p. 162) define valores pessoais como “representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação”. Do mesmo modo, os valores organizacionais podem ser considerados representações cognitivas das exigências da organização. Há um paralelismo entre os valores pessoais e os organizacionais, pois ambos percebem metas comuns, e a forma de alcançar essas metas é a base da satisfação funcional e do sucesso da organização.

Gondim e Silva (2008) afirmam que a satisfação é associada a aspectos ambientais das organizações, como: motivação, envolvimento, ajustamento no trabalho, necessidades,

afeto, autoconceito e trabalho em equipe, entre outros. A satisfação e o envolvimento têm especificidades associadas ao nível de contentamento referente à relação com os chefes e com colegas de trabalho, à identificação com o grupo e aos afetos dirigidos ao trabalho.

Nesse sentido, a etiqueta social tem muito a acrescentar a cada pessoa, norteando-a através das regras de boas-maneiras, tanto na vida pessoal, como na profissional. Logicamente, quanto mais pessoas tiverem acesso a esse “código”, maior harmonia haverá entre elas.

### **2.3 Etiqueta Social e Relações Interpessoais nas Organizações**

Mayo (*apud* MOROZOWSKI, 2002) iniciou a Escola Comportamentalista ou de Relações Humanas, que tem como base a consideração do ser humano, fator mais importante do processo produtivo. Ele demonstrou que elementos psicológicos, motivacionais e grupais influenciavam a produtividade e o procedimento do indivíduo, ou seja, a qualidade do desempenho dos colaboradores.

A ética deve permear as relações interpessoais, assegurando aos sujeitos o sentimento de respeito e de cordialidade no ambiente. Freire (1996, p. 22), ao falar de ética e de relações humanas, afirma: “ética, respeito aos outros, coerência, capacidade de viver e de aprender com o diferente, não permitir que o mal-estar pessoal ou a antipatia com relação ao outro o façam acusá-lo do que não fez” são obrigações a que o sujeito deve perseverantemente se dedicar. Essa afirmação legitima a ideia de que não existe ética sem respeito, e sendo o respeito indispensável à convivência de qualidade, sua falta resulta na quebra dos vínculos firmados nas relações. Freire esclarece o seguinte: “a ética de que se fala é marca da natureza humana, algo indispensável à convivência, que lhe dá suporte quando constata, compara, avalia, valora, decide e rompe”.

Foi a partir da ética que o homem evoluiu em suas relações interpessoais, adaptando-se à sociedade e moldando-se ao ambiente em que está inserido. Para tanto, bons modos, educação, gentileza, cortesia, regras de etiqueta, respeito, consideração e amabilidade são indispensáveis à convivência humana. A falta desses elementos traz mal-estar ao ambiente e tende a excluir o indivíduo do convívio social.

Segundo Moller (2002), um ambiente caracterizado pelo respeito mútuo, pela abertura, por informações completas, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, ênfase nos pontos fortes das pessoas, bom humor, cordialidade e pela prioridade dedicada às pessoas eleva o nível de desempenho humano da organização.

De acordo com Vasquez (2000), quando o homem superou sua natureza instintiva, passou, efetivamente, a possuir uma natureza social e tornou-se membro de uma sociedade. Essa evolução resultou no que se chama de moral, a qual nasceu com o objetivo de instituir e de assegurar comportamentos apropriados à convivência mútua entre membros de uma sociedade, levando em consideração sua integridade e segurança, além dos interesses coletivos. Através dos preceitos, de normas e de regras instituídas pela moral, o homem estudou e aprendeu a coexistir em sociedade, mantendo relações interpessoais de forma a não ferir os códigos e leis preestabelecidos pela moral vigente.

Nesse contexto, também se insere a educação. Olhar e ver, ouvir e escutar são preceitos de boa educação, os quais ajudam a diminuir as diferenças entre as pessoas e demonstram seu grau de civilidade. Pensar no outro, perceber como ele se sente e respeitar seu estado emocional, seus limites, seus valores e necessidades é um passo importante para o entrosamento entre as pessoas. Quando o vínculo é estabelecido pela empatia, as ideias fluem com respeito e autonomia. A empatia une as pessoas e também tende a fazer com que ideias divergentes possam alcançar um consenso, transformando “mentes fechadas em mentes abertas.” (PANKEY, 1997)

Além disso há, na relação interpessoal, nuances diferentes que geram energias nas trocas, através das quais a comunicação se realiza plenamente, possibilitando trocas afetivas. (PASSADORI, 1999)

Liggierrri (2005) explica que "todos têm obrigação de investir em seu relacionamento". Numa perspectiva mais ampla, estar disposto ao outro é um processo de negociação, no qual as regras de convivência fazem o *warm up* nos contatos interpessoais; apostar em relacionamentos é investir em *net work*. A comunicação através dessa rede de relações abre caminhos, oportunidades e direciona o movimento profissional. Esse circuito de interação é de grande importância para o profissional e, por conseguinte, para a empresa.

A cortesia socioprofissional minimiza os conflitos, impulsiona a conversação e possibilita o bem-estar no âmbito do trabalho, por mais estressante ou desgastante que sejam as funções e as responsabilidades.

### 2.3.1 A etiqueta e seus pressupostos históricos-conceituais

Historicamente, a atenção às regras de etiqueta como interpretação do comportamento humano era observado através da civilidade. Conforme Vanderbilt (2000, p. 17),

Desde os tempos anglo-saxões, a consideração pelos outros, bem como a observância das regras dos monarcas, era uma parte da etiqueta, como foi demonstrado no poema épico *Beowulf*, escrito por volta de 700 d.C., em que a rainha Wealtheow - atenta à etiqueta, ofereceu o copo primeiro ao rei, depois aos cortesãos, e finalmente a si mesma.

A percepção da necessidade e da importância das regras de convivência nos relacionamentos foi abordada no início do século XVI por Erasmo de Roterdã, cujo escrito constitui o primeiro tratado de regras de convivência. Esse pensador foi incumbido de registrar os preceitos da boa convivência e de interação entre os indivíduos, sendo essa obra considerada um marco importante na história do controle dos comportamentos e das emoções. O manual de boas-maneiras de Erasmo de Roterdã contém um conjunto de regras e normas de conduta que regulam o comportamento entre os cidadãos, a fim de orientar e servir de indicativo de refinamento e de civilidade. Nele, pode-se observar o valor da afabilidade e da amabilidade nas interações sociais. A etiqueta, a civilidade e os bons costumes levariam ao autocontrole nas relações, tornando-se, portanto, um princípio de saúde intelectual e física. De acordo com Pereira (2003, p. 6), nessa obra, o pensador “define a civilidade em oposição à animalidade ou rusticidade, sendo estas últimas atitudes peculiares aos camponeses e não aos nobres.”

Outras obras vieram no mesmo caminho da obra de Roterdã, e Pereira afirma que delas, já se podia depreender que alguns comportamentos, atualmente considerados inconvenientes, já constavam do imaginário das elites da época. “A etiqueta já podia, então, ser vista como uma linha de fronteira entre o ‘eu’ ‘refinado/ civilizado/ educado’ e um outro ‘rude’, não ‘lapidado’.



No livro intitulado “Código do Bom-tom”, de 1845, o cónego J.I.Roquette procurou normatizar os ritos sociais, para eles serem interiorizados, a fim de parecer cada vez mais natural. Esse livro se tornou leitura obrigatória para quem almejava ser bem-sucedido na sociedade. Em 1932, ele foi reeditado e adotado nas Escolas Normais, com o autor defendendo a imprescindível conveniência das boas relações interpessoais, baseadas na civilidade.

A civilidade existe sob duas formas: a primeira consiste no conjunto dos sentimentos que nos animam em relação ao próximo: é a civilidade do coração. A segunda forma é a manifestação externa destes mesmos sentimentos: é a civilidade dos modos. [...] A civilidade dos modos consiste em observar certas regras no trato social e é chamada: o saber viver. Estas regras são um código que ensina o necessário para mantermos com os nossos semelhantes relações suaves e amenas, para saber falar, escutar, conversar escrever polidamente; ninguém conhece de maneira inata os preceitos da civilidade, e nem os aprende de improviso; aprendem-se pelas lições dos mestres e pela prática, como também pela freqüentação das pessoas bem educadas; resumem-se na discricção, no tato, na amabilidade, na delicadeza e na abnegação. (ROQUETTE, 1998, p. 52)

Os escritos avançaram e, no século XX, o historiador Revel (*apud* PEREIRA, 2003) pesquisou sobre o papel e o processo de aquisição de boas-maneiras entre o século XVI e o XVIII, com a finalidade de identificar códigos aos quais a etiqueta estava associada, bem como o momento em que ela era utilizada. Nesses séculos, os códigos demonstravam uma preocupação com a linguagem não-verbal e com expressões corporais que ocasionassem elogio ou desaprovação do grupo social.

Ao longo desses séculos, alguns termos foram relacionados com a forma de o indivíduo se portar em sociedade: polidez, civilidade, cortesia, urbanidade e etiqueta. Independentemente de seu conceito, mesmo com diferenças entre si, esses termos se tornaram sinônimos de boas-maneiras.

Pilla (2004, p. 92) apresenta definições dos referidos termos no desenrolar dos estudos sobre as normas de convivência social: para Waldvogel, “A essência da verdadeira polidez é a consideração para com os outros. A educação essencial a afabilidade universal”.

O termo “polidez” foi concebido como um conjunto de mostras de respeito ou deferência (ESCANDELL-VIDAL, 1995). Contemporaneamente, a polidez é entendida como produto da necessidade dos seres humanos de manterem a moderação nas relações interpessoais. Sua manifestação ocorre através de estratégias linguísticas utilizadas na comunicação interpessoal pelo emissor, para evitar ou reduzir o conflito com o interlocutor,

quando os interesses de ambos não coincidirem ou para potencializar a relação entre os interlocutores.

Sobre a importância da polidez, Comte-Sponville (1995, p. 48) diz o seguinte: “Ela é a primeira virtude, e talvez a origem de todas elas. É verdade que é a mais pobre, a mais superficial, a mais discutível, mas, ela parece ser a porta de entrada para se aprender as outras virtudes.” Essa afirmativa está fundamentada no comportamento do homem contemporâneo, cujas relações interpessoais são mais distantes e demandam mais atenção e cuidado. Palavras simples do cotidiano como por favor, com licença, desculpe-me e muito obrigado são proferidas por educação e direcionadas, muitas vezes, a pessoas com as quais se convive. O tratamento dispensado a desconhecidos muitas vezes se resume ao silêncio, mesmo quando são saudados com a deferência da educação e civilidade.

A polidez regula a extensão das interações sociais e o equilíbrio das relações interpessoais. É através dela que as pessoas se distanciam ou se aproximam de seus interlocutores. Leech (1983) se refere à polidez, classificando a intenção em quatro categorias: ações que instauram a polidez (agradecer), ações que não interferem na polidez (informar), ações que entram em conflito com a polidez (ordenar) e ações que inviabilizam o bom relacionamento entre os interlocutores (acusar). Todas essas ações são realizadas no ambiente organizacional, concretizadas nas relações interpessoais.

Se bem se observar, o uso da etiqueta social pode modificar o efeito dessas ações associadas à polidez, seja dotando-as de afabilidade (agradecer e informar), seja reduzindo ou neutralizando impactos negativos (ordenar e acusar). De acordo com Pereira (2003, p. 14), citando Rivière, a etiqueta social, como um conjunto de normas que beneficia a convivência em grupo, constitui “um rito que mantém a ordem”, e os ritos esconjuram o que há de perturbador [...] na vida cotidiana”.

Já a civilidade foi associada a um atributo moral, referindo-se diretamente à honestidade. Mas transformações relativas aos comportamentos sociais, na perspectiva da relação entre saber e poder e ainda com a influência da religião, passaram a definir moralmente as pessoas. Dessa forma, segundo Revel, “o rumo à civilidade significava o esquecimento do corpo em prol do rigor”.

Por sua vez, a cortesia era relacionada apenas às cortes feudais, mas foi perdendo sua limitação e passou a circular entre os burgueses. Elias (*apud* PEREIRA, 2003) esclarece que os conceitos de civilidade e de cortesia conviveram “lado a lado” no período de transição social da França, século XVI. No século XVII, o termo cortesia sumiu dos círculos franceses, permanecendo o conceito de civilidade, que passou a significar o conjunto de atitudes e de comportamentos aceitos socialmente.

Mas ainda no século XIV, Versailles se transformou em uma escola de boas-maneiras, e a etiqueta, definida como um “comportamento calculado” nas relações pessoais, passou a ser utilizada como instrumento de pressão do rei. A etiqueta organizava o “teatro da corte”, separando as pessoas dessa classe do restante. Depois, com as sociedades democráticas, o termo etiqueta passou a ter outro significado, representando normas sociais, regras de comportamento, boas-maneiras. Essa é sua acepção atual. (PILLA, 2004)

Por esse movimento histórico, verifica-se que cultura civilizada, bem-educada, é na verdade um processo cíclico de readaptação de normas e códigos de conduta. E nesse contexto, as regras de etiqueta são os ingredientes indispensáveis a esse processo, que compreende movimentação e ação. Em outras palavras, como não há civilização concluída, não há código de etiqueta “fechado”.

De acordo com Sampaio (2009, p. 3), “a função básica da etiqueta social é possibilitar um convívio social agradável”. Essa função não só foi mantida ao longo dos tempos, como sua importância vem sendo reconhecida, inspirada na noção de que a etiqueta reproduz cuidado e respeito para com o próximo, baseados em simples normas, na cordialidade, no bom senso e em bons sentimentos.

Na dinâmica das organizações, a etiqueta integra-se ao exercício de ética profissional, a qual serve de base ao desenvolvimento das relações em todos os níveis e direções. Segundo Roberta (2009, p. 2), “é na conceituação de ética como filosofia, que melhor se deduz a importância da prática da etiqueta e o que ela significa para o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, à medida que confere segurança em seus relacionamentos.”

A ética e a etiqueta tratam de comportamento e sua diferença é de nível de ação. A etiqueta como código de regras, que rege o comportamento do ser social, fica no nível mais superficial. É a forma e o jeito de se conduzir de acordo com as normas pré-estabelecidas numa sociedade visando ser agradável aos outros, como, por exemplo, utilizar a cortesia com todas as pessoas. Etiqueta é um

conjunto harmônico de atitudes, que traz uma estreita relação entre a parte interna e externa de uma pessoa. (ROBERTA, 2009, p. 2)

Geralmente, a etiqueta é utilizada para marcar presença de forma positiva em algum lugar. A maioria das pessoas não dá à etiqueta a devida importância, embora ela seja sinônimo de boas-maneiras, de estilo e de distinção.

Essas características tornam a vida cotidiana mais harmonia e promovem o bem-estar em ambientes sociais, profissionais e domésticos. Porém, essas características também fazem com ela seja considerada fútil, devido a uma visão e propagação muito superficial daquilo que ela representa. No trabalho, a etiqueta serve para manter um padrão de comportamento afável; constitui um elemento que possibilita manter a unidade nas relações interpessoais. Entende-se que o uso da etiqueta, por suas características de inclusão, pode minimizar atritos ou até evitá-los, na medida em que ela iguala os ânimos entre emissor e receptor da mensagem. Com isso, mantém-se um clima de bem-estar que leva à satisfação.

A relação entre o uso de etiqueta e a satisfação do trabalhador é o foco da pesquisa de campo desenvolvida para esse fim, conforme procedimentos metodológicos descritos no capítulo seguinte.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Trata-se de um estudo exploratório, uma vez que o objetivo é identificar a relação entre o uso da etiqueta e a satisfação no trabalho. Conforme Richardson *et al.* (1999, p. 66), “estudos são exploratórios quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Não foram encontrados, na literatura, estudos que associassem a etiqueta social à satisfação no trabalho.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, pois os dados foram coletados no local onde os respondentes se encontram. “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 1998, p. 47).

O trabalho foi desenvolvido numa abordagem quali-quantitativa, haja vista terem sido utilizados instrumentos que visavam mensurar (quantitativo) a relação entre o uso da etiqueta e a satisfação no trabalho (qualitativo).

### 3.2 Participantes da Pesquisa

Como a pesquisa tem como objetivo identificar a relação entre o uso da etiqueta social e a satisfação no trabalho, em princípio, poderia participar dela qualquer pessoa com vínculo empregatício ambientada em uma cultura organizacional, conforme orienta Schein (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996).

Com a intenção de se obter uma amostra diversificada, buscaram-se profissionais que atuam em diferentes áreas e empresas, quanto ao segmento, negócio e estrutura organizacional.

Segundo Laros (2005), quanto mais diversificada é a amostra, melhores são os resultados da análise; em uma amostra diversificada, há maior probabilidade de se obter variabilidade nas respostas dos sujeitos, aumentando o contraste das correlações altas e baixas. Participaram da pesquisa trabalhadores chefes e subordinados lotados em empresas públicas e privadas.

O perfil dos participantes da pesquisa encontra-se descrito na tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Perfil dos sujeitos participantes

Dados pessoais	Categorias	%
Escolaridade	Ensino Médio completo	7,9
	Superior incompleto	19,0
	Superior completo	32,5
	Pós Graduação	40,5
Sexo	Masculino	37,2
	Feminino	62,8
Instituição de Origem	Tribunal de Contas da União	8,6
	Cooperativas de Crédito	23,3
	Instituições de Ensino	17,2
	Empresas Privadas	16,4
	Ministérios	6,9
	Confed. Nacional da Indústria	4,3
	Instituições Bancárias	6,0
	Outras instituições	17,2
	Diretores, Gerentes, Auditores,	

<b>Cargo</b>	Auxiliares Administrativos	69,8
	Professores	17,6
	Outros cargos variados	12,6
<b>Idade</b>	[ 16 anos - 23 anos )	6,5
	[ 23 anos - 30 anos )	28,0
	[ 30 anos - 37 anos )	18,7
	[ 37 anos - 44 anos )	14,0
	[ 44 anos - 51 anos )	17,8
	[ 51 anos - 58 anos )	12,1
	[ 58 anos - 65 anos )	2,8
<b>Tempo de serviço</b>	[ 0 anos - 5 anos )	47,4
	[ 5 anos - 10 anos )	16,7
	[ 10 anos - 15 anos )	13,2
	[ 15 anos - 20 anos )	7,0
	[ 20 anos - 25 anos )	5,3
	[ 25 anos - 30 anos )	7,0
	[ 30 anos - 35 anos )	3,5

### 3.3 Instrumento de Coleta

Foram utilizados dois tipos de instrumento na coleta de dados: uma ficha cadastral, com a função de coletar informações sobre o perfil dos respondentes, a saber: escolaridade, sexo, idade, instituição de origem, cargo e tempo de serviço; um questionário, o qual foi dividido em duas partes: a medição de atitudes primeira, contendo assertivas relacionadas à percepção do uso da etiqueta; a medição de atitudes segunda, referente à satisfação do trabalhador com o uso ou não das regras de etiqueta em seu ambiente de trabalho. De acordo com Richardson *et al.* (1999), o questionário é um dos instrumentos mais comuns para a obtenção de dados demográficos dos respondentes, podendo prestar-se também a outros fins. A Escala Likert foi usada como instrumento de medição das respostas do questionário, e segundo esse autor, ela permite identificar atitudes positivas ou negativas dos respondentes sobre o fenômeno estudado, no caso, a satisfação e a percepção das regras de etiqueta no ambiente organizacional.

O questionário foi dividido em dois blocos, um com oito e outro com dez questões (apêndice 1).

### 3.4 Procedimentos de Coleta

Os dados foram coletados nos meses de maio e de junho de 2009 pela pesquisadora, pessoalmente ou via e-mail, após aplicação de teste de validade com voluntários profissionais que atuam em áreas distintas e com funções diversificadas.

Foram distribuídos 2.000 instrumentos nas seguintes instituições: Tribunal de Contas da União, Cooperativas de Crédito do Distrito Federal (DF) e Central de Cooperativas de Crédito do DF, Instituições de Ensino Público, Instituições de Ensino Privado e Secretaria de Educação do DF, Empresas Privadas do DF, Ministérios, Confederação Nacional da Indústria, Instituições Bancárias, Serviço Social, Secretarias de Estado e Fundações.

Os questionários entregues pessoalmente foram devolvidos num prazo médio de 15 m. Aos respondidos via e-mail, deu-se um prazo de 15 dias.

### 3.5 Análise dos Dados

O dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, primeiro para se verificar o nível de frequência das variáveis de perfil dos respondentes; num segundo momento, para se calcular o percentual das respostas e, por último, para se verificar a associação entre satisfação e uso da etiqueta no trabalho, o que foi feito com a aplicação do Teste Qui-Quadrado.

## 4 RESULTADOS

Seguindo recomendações encontradas na literatura, foram descartados 17 dos 143 questionários recebidos. Embora em algumas respostas os itens do cabeçalho não tenham sido totalmente preenchidos, foi possível caracterizar razoavelmente o perfil dos respondentes (tabela 1) e montar o respectivo sumário estatístico (tabela 2) das medidas de distribuição das variáveis idade e tempo serviço.

Tabela 2: Sumário estatístico de variáveis do perfil

Dados pessoais	Sumário Estatístico	Respostas
Idade	Média: 36,88 anos	107
	DP: 10,92 anos => CV; 30%	
	Mediana:19 anos	
	Mín: 19 anos	
	Moda:27 anos	
	Mín: 19 anos	

	Máx: 61 anos	
<b>Tempo de serviço</b>	Média: 8,98 anos	
	DP: 8,98 anos => CV: 100%	
	Mediana: 5 anos	114
	Moda: 3 anos	
	Mín: 1 mês	
	Máx: 32 anos	

Observa-se, nessa tabela, que tanto a idade como o tempo de serviço dos respondentes apresentam alta variabilidade. Esse resultado pode ser percebido pelos valores dos coeficientes de variação (CV) das duas distribuições. Esses coeficientes indicam que a série de idades é menos diversificada do que a série de tempo de serviço.

Quanto aos demais dados de perfil (tabela 1), vê-se que há concentração em níveis altos: 73% dos respondentes possuem curso superior completo ou pós-graduação. De um total de 121 respondentes que preencheram o item referente ao gênero, 37,2% são do sexo masculino e 62,8% do sexo feminino, o que caracteriza uma prevalência de pessoas do sexo feminino na amostra. Quanto à instituição de origem, há uma leve prevalência de respondentes que trabalham em Cooperativas de Crédito e na Central de Cooperativas de Crédito do DF. O item “cargo” foi preenchido por 119 dos 126 respondentes, dos quais 69,8% são diretores, gerentes, auditores, auxiliares administrativos, secretários ou auditores; 17,6% são professores de instituições públicas ou privadas e 12,6% têm outros cargos.

O sumário estatístico das respostas dos sujeitos aos quesitos pesquisados encontra-se na tabela 3. Trata-se de um questionário do qual constam afirmativas referentes à satisfação nas relações interpessoais profissionais e à percepção das regras de etiqueta na convivência pessoal. A esses quesitos foram atribuídas notas de 1 a 5, critérios do tipo de escala utilizado (Likert). As variáveis em estudo são do tipo qualitativas ordinais, o que restringe o sumário estatístico apenas à mediana, aos quartis, à respectiva medida de variabilidade, ao valor mínimo e ao valor máximo atingidos na escala. Essas são as medidas adequadas ao tratamento desses tipos de variável, conforme Siegel (1975).

Nesta tabela, os quesitos dos dois questionários foram numerados de forma corrida para facilitar as referências. Ou seja, os oito quesitos do primeiro questionário receberam os



números de 1 a 8; o primeiro quesito do segundo questionário recebeu o número 9 e assim por diante, até se esgotarem as 18 assertivas.

Tabela 3: Sumário estatístico das respostas

Quesitos	Mínimo	Quartil 1	Mediana	Quartil 3	DQ <sub>R</sub>	Moda	Máximo
integração	1	3	4	5	50%	4	5
afeição	2	3,25	4	4	19%	4	5
ética	1	4	4	5	25%	5	5
orgulho	1	4	4	5	25%	5	5
reconhecimento	1	3	4	4	25%	4	5
abertura	1	3	4	5	50%	4	5
contentamento	2	3	4	4	25%	4	5
companheirismo	1	3	4	4	25%	4	5
préstimo	2	3	4	4	25%	4	5
cordialidade	2	3,25	4	4	19%	4	5
boas-maneiras	2	3	4	4	25%	4	5
intriga	1	2	3	4	67%	3	5
valores	1	3	4	4	25%	4	5
gritaria	1	1	2	3	100%	1	4
elogio/censura	1	2	3	4	67%	3	5
permissão	1	3	4	5	50%	4	5
celular	1	2	2	3	50%	2	5
polidez	2	4	4	5	25%	4	5

Legenda: DQ<sub>R</sub> é o desvio quartílico reduzido.

As medidas que caracterizam a distribuição dessas variáveis são as seguintes:

- 1) valor mínimo: o menor valor atingido pelas respostas, para cada quesito, em escala Lickert;
- 2) valor máximo: o maior valor atingido pelas respostas, para cada quesito, em escala Lickert;
- 3) mediana: o argumento (nota atribuída ou valores da escala Lickert) do elemento que divide a série de respostas (em escala Lickert) em duas partes iguais;
- 4) moda: o argumento (nota atribuída) que mais ocorre para cada quesito do questionário;
- 5) 1º. quartil: argumento do elemento que separa, na série, os 25% menores.

6) 3º. quartil: argumento que separa, na série, os 25% maiores.

7) desvio quartílico reduzido ( $DQ_R$ ): medida relativa de variabilidade da mediana. Indica a dispersão dos valores na série em torno da mediana e serve para comparar a variabilidade entre diferentes séries de valores.

Observa-se que, em 17 dos 18 quesitos respondidos, a mediana e a moda pertencem à mesma categoria e, em apenas um deles, pertencem a categorias contíguas. Esse resultado indica que a distribuição das respostas está bem concentrada nessas categorias. Os quesitos que apresentam maior variabilidade nas respostas são: integração, abertura, intriga, gritaria, elogio/censura, permissão e celular. Entre eles, encontram-se todos os quesitos aqui denominados “negativos”, o que era de se esperar.

Nesta análise, considera-se quesito “positivo” aquele em que a seqüência crescente dos números 1, 2, 3, 4 e 5 representa aumento no grau de satisfação do respondente; quesito “negativo” é quando ocorre o inverso. A maior parte dos quesitos, em número de 11, apresenta baixa variabilidade dos valores em torno da mediana. Pode-se afirmar, portanto, que houve relativamente pouca variabilidade na maioria das respostas aos quesitos do questionário.

A medição das assertivas dos questionários relativos à satisfação e ao uso de etiqueta social foi apresentada separadamente nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4: Percentual das respostas referentes à satisfação no trabalho

	Quesitos*	Nunca	Raramente	As vezes	Frequent.	Sempre	Total
1	integração	1,6%	4,0%	22,2%	<b>39,7%</b>	<b>32,5%</b>	100,0%
2	afeição	0,0%	1,6%	<b>23,8%</b>	<b>50,8%</b>	<b>23,8%</b>	100,0%
3	ética	0,8%	4,0%	16,7%	<b>28,6%</b>	<b>50,0%</b>	100,0%
4	orgulho	0,8%	5,6%	13,5%	<b>36,5%</b>	<b>43,7%</b>	100,0%
5	reconhecimento	3,2%	8,7%	<b>34,9%</b>	<b>31,0%</b>	22,2%	100,0%
6	abertura	3,2%	7,9%	26,2%	<b>33,3%</b>	<b>29,4%</b>	100,0%
7	contentamento	0,0%	3,2%	<b>28,6%</b>	<b>49,2%</b>	19,0%	100,0%
8	companheirismo	0,8%	7,1%	<b>34,1%</b>	<b>39,7%</b>	18,3%	100,0%

Tabela 5: Percentual das respostas referentes à percepção das regras de etiqueta no trabalho

	Quesitos *	Nunca	Raramente	As vezes	Frequent.	Sempre	Total
--	------------	-------	-----------	----------	-----------	--------	-------

1	préstimo	0,0%	4,8%	38,9%	42,9%	13,5%	100,0%
2	cordialidade	0,0%	1,6%	23,8%	57,1%	17,5%	100,0%
3	boas-maneiras	0,0%	4,8%	33,3%	46,8%	15,1%	100,0%
4	intriga	<b>4,8%</b>	<b>21,4%</b>	<b>39,7%</b>	<b>21,4%</b>	<b>12,7%</b>	100,0%
5	valores	0,8%	4,8%	27,8%	47,6%	19,0%	100,0%
6	gritaria	<b>39,7%</b>	<b>33,3%</b>	19,8%	7,1%	0,0%	100,0%
7	elogio/censura	<b>21,4%</b>	<b>18,3%</b>	<b>31,7%</b>	<b>15,1%</b>	<b>13,5%</b>	100,0%
8	permissão	4,8%	4,8%	16,7%	38,9%	34,9%	100,0%
9	celular	24,6%	38,9%	19,0%	12,7%	4,8%	100,0%
10	polidez	0,0%	3,2%	15,1%	38,1%	43,7%	100,0%

\* Os gráficos ilustrativos dos percentuais por quesito encontram-se no Apêndice 2.

Pelos percentuais das respostas da tabela 4, verifica-se que os mais altos estão na categoria “frequentemente” para as respostas aos quesitos “positivos” e nas categorias “nunca” ou “raramente”, para as respostas aos quesitos “negativos” (tabela 5). Algumas respostas aos quesitos “positivos” têm um comportamento diferente dos demais, a saber: na tabela 4, os percentuais das respostas ao quesito número 2 (afeição) concentram-se nas três faixas superiores (98,4%), o que é um resultado bastante expressivo; na tabela 5, os resultados do quesito 7 (elogio/censura) são relativamente altos para as categorias “nunca” e “raramente”. Vale a pena ressaltar que as respostas aos quesitos “negativos” (4, 6 e 9) também não tiveram uma distribuição com percentuais esperados, com destaque para a variável “intriga”.

Por outro lado, na faixa “sempre”, as respostas aos quesitos reconhecimento, contentamento e companheirismo (tabela 4) chamam a atenção pelos percentuais um pouco abaixo dos demais referentes à satisfação no trabalho. O mesmo ocorre com os quesitos préstimo, cordialidade e boas-maneiras nos referentes à percepção das regras de boa etiqueta no ambiente de trabalho (tabela 5). Convém ressaltar que a média da soma dos percentuais para as categorias mais expressivas, positivas (frequentemente e sempre) e negativas (raramente e nunca) é de 68,7%, com desvio padrão 8,9%, o que representa uma variabilidade de 13,0%. Essa variabilidade pode ser considerada baixa, apontando para uma convergência nas opiniões dos respondentes em relação ao conjunto de assertivas dos questionários. Foram ignorados, nesses cálculos, os quesitos números 4 (intriga) e 7 (elogio/censura) da tabela 5, pelos motivos expostos no parágrafo anterior.



afeição	.	0,000	0,000	0,006	0,032	0,000	0,000
ética		.	0,000	0,000	0,002	0,016	0,000
orgulho			.	0,000	0,000	0,000	0,000
reconhec				.	0,000	0,000	0,000
abertura					.	0,000	0,000
content						.	0,000
companh							.

Os valores da tabela acima indicam que existe associação entre as assertivas do primeiro questionário na opinião dos respondentes.

Tabela 7: Teste Qui-quadrado (*p-values*) como medida de associação das respostas da Escala II cruzadas duas a duas

	prestimo	cordial	bmaneira	intriga	valores	gritos	elogio	permis	celular	polidez
prestimo	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000
cordial		.	0,000	0,004	0,000	0,000	0,332	0,000	0,085	0,000
bmaneira			.	0,000	0,000	0,000	0,056	0,000	0,001	0,003
intriga				.	0,000	0,003	0,081	0,012	0,001	0,042
valores					.	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
gritos						.	0,047	0,000	0,122	0,000
elogio							.	0,124	0,027	0,068
permis								.	0,001	0,000
celular									.	0,010
polidez										.

Os resultados dessa tabela indicam que os quesitos cordialidade, boas maneiras e intriga, bem como permissão e polidez não estão associados ao quesito elogio/censura. Por sua vez, o quesito celular não está associado aos quesitos cordialidade e gritaria.

Tabela 8: Teste Qui-quadrado (*p-values*) como medida de associação das respostas da Escala I cruzadas com as respostas da Escala II

	prestimo	cordial	bmaneira	intriga	valores	gritos	elogio	permis	celular	polidez
integr	0,001	0,060	0,000	0,076	0,000	0,083	0,028	0,008	0,014	0,004
afeição	0,000	0,006	0,014	0,052	0,000	0,000	0,061	0,000	0,653	0,000
ética	0,000	0,039	0,001	0,015	0,008	0,003	0,001	0,001	0,027	0,004
orgulho	0,000	0,024	0,002	0,009	0,000	0,002	0,001	0,101	0,067	0,010
reconhec	0,000	0,051	0,000	0,011	0,001	0,082	0,001	0,032	0,001	0,020
abertura	0,000	0,000	0,000	0,003	0,007	0,017	0,002	0,122	0,014	0,035
content	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,002	0,005	0,007	0,008	0,007
companh	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,031	0,000	0,001	0,004

Observa-se, na tabela 8, que 89% dos *p-values* (9 em 10) são menores que 0,05, ou seja, a hipótese de independência entre 89% das variáveis, duas a duas, é rejeitada a esse nível de

significância, e a associação entre elas não pode ser considerada casual. Pode-se, portanto, afirmar que existe associação entre as respostas do bloco da satisfação emocional nas relações interpessoais profissionais e o bloco das respostas referentes à percepção das regras de etiqueta na convivência profissional na amostra estudada.

## **5 DISCUSSÃO**

As regras de etiqueta permeiam as relações interpessoais; são elas que aproximam os interlocutores, e sua falta acarreta desentendimento e sofrimento às interações.

A convivência média de oito horas no ambiente de trabalho e a proximidade obrigatória entre as pessoas requerem o uso de algumas regras de convivência. Saber se a ausência ou a existência dessas regras de etiqueta pode ser associada à satisfação do trabalhador é um passo importante para se compreender o papel da etiqueta para além dos discursos cotidianos e como meio de promoção da satisfação no trabalho.

No que tange ao perfil dos respondentes da pesquisa feita nesse sentido, verifica-se que a diversificação (heterogeneidade) proposta por Laros (2005) pode ser cumprida, o que dotou o estudo de maior variabilidade de características, no tocante ao tempo de serviço, idade, local de trabalho e nível de escolaridade, permitindo a busca de uma visão ampla do fenômeno enfocado. Estatisticamente, a diversificação aumentou a possibilidade de

correlações altas e baixas entre as variáveis pesquisadas, refletindo uma visão mais real dos fenômenos enfocados.

Na perspectiva geral, a baixa variabilidade de valores em torno da mediana em todos os quesitos investigados (tabela 3) demonstra que a distribuição das opiniões foi mais ou menos simétrica, significando que a diversificação das características dos sujeitos da pesquisa interferiu pouco em sua visão sobre esses quesitos.

Quanto aos quesitos referentes à satisfação e ao uso da etiqueta social no trabalho, especificamente, são analisados valores que expressam uma concentração de opiniões em determinada frequência e podem contribuir para o alcance do objetivo geral proposto.

Em relação aos quesitos que constituem satisfação no trabalho para os respondentes (tabela 4), o resultado indica que metade das faixas mais significativas foi “frequentemente” e “sempre” (integração, ética, orgulho e abertura), e a outra metade, “frequentemente” e “às vezes” (reconhecimento, contentamento, companheirismo). Apesar de a diferença dos percentuais entre os dois grupos de faixas ser pequeno, denota-se que o reconhecimento, o contentamento e o companheirismo necessitam ser melhorados no ambiente organizacional de parte das empresas pesquisadas; eles são indicativos de que há algum obstáculo a ser transposto.

O menor reconhecimento (3,2%) pode se refletir no menor contentamento e no menor companheirismo, demonstrando uma possível relação de causa e efeito entre esses quesitos, a qual pode funcionar simbioticamente e estar relacionada com resultados negativos referentes à ética e à etiqueta social, como a intriga, por exemplo.

Bom Sucesso (2002) aconselha a conduta assertiva como forma de neutralizar aspectos negativos no ambiente organizacional e de evitar que os conflitos cresçam, aumentando o desagrado e afetando a autoestima.

Para Acosta (2008), como expressão da etiqueta social e base das relações humanas, o reconhecimento, o contentamento e o companheirismo encontram-se enraizados na natureza humana, associados ao respeito ao próximo e expressos nos bons modos.

Interessante foi o quesito afeição, que dividiu as opiniões dos respondentes de forma distinta dos demais: 50% “frequentemente”, 23,8% “às vezes” e 23,8% “sempre”. Diferente dos outros dois grupos de opinião (assim considerados pela concentração das faixas em

“frequentemente” e “sempre” e “frequentemente” e “às vezes”), esse quesito concentrou-se quase totalmente nas três faixas de maior representatividade positiva, sugerindo os seguintes entendimentos: a afeição tem maior peso entre os elementos de satisfação no trabalho; a afeição foi cuidadosamente avaliada, a ponto de se concluir sobre zero de concentração na faixa “nunca” e menos de 2% na faixa “raramente”. Esse cuidado denota igualmente sua importância no contexto de todos os fatores de satisfação no trabalho.

O resultado tanto de um como do outro entendimentos deixa claro que, na quase totalidade das organizações pesquisadas, a afetividade ainda não se perdeu no cotidiano conturbado, e o individualismo, a impessoalidade e a indiferença, frutos do mundo externo às organizações, ainda não contaminaram os elos afetivos, como teme Freire Costa (1996).

Quanto aos quesitos referentes à percepção da etiqueta social no trabalho (tabela 5), verifica-se que a distribuição das faixas de opinião foi menos uniforme que a dos quesitos referentes à satisfação. As concentrações não se fixaram somente nas faixas “frequentemente” e “sempre” e “frequentemente” e “às vezes”; também houve concentrações nas faixas “às vezes” e “raramente”.

Na tabela 5, essa variação de faixas, que dividiu a qualidade dos quesitos em positiva e negativa, refletiu a situação do ambiente organizacional nas instituições pesquisadas, destacando alguns pontos:

O quesito intriga, por exemplo, apresentou resultado nas cinco faixas de frequência, com maior expressividade nas faixas “às vezes” e “frequentemente”. Tal como ocorreu com a afeição (tabela 4), as opiniões se dividiram de modo igual entre “raramente” e “frequentemente”, com concentração maior em “às vezes” e bem menor na primeira e na última, ou seja, o quesito intriga parece ter sido avaliado com bastante critério também.

Esse resultado é indicativo de que, em maior ou menor grau, há intriga no ambiente de trabalho na grande maioria das instituições pesquisadas. O registro de 4,8% na faixa “nunca”, apesar de ser a menor frequência das repostas, não deixa de ser expressivo pela negatividade do quesito. Já o percentual 12,7% na faixa “sempre”, mesmo não sendo o mais alto registro das respostas, tem uma expressividade igual à da maior frequência (39,7%, “às vezes”), se se levar em conta que a ocorrência desse comportamento negativo é ininterrupta (sempre).



Nas demais concentrações do quesito intriga, considerando que a média entre o que representa “raramente” (21,4% - sucede uma vez ou outra) e “frequentemente” (21,4% - sucede com habitualidade) é a faixa “às vezes” (mais do que raramente e menos do que habitualmente), pode-se entender que o resultado total dessa última faixa é a soma do que foi registrado pelos respondentes, 39,7%, mais a média percentual das duas primeiras (21,4%), ou seja, 61,1%. Por esse raciocínio, é um resultado bastante alto para um conteúdo tão negativo, que prejudica a autoestima das pessoas, seu desempenho funcional e a saúde laboral, independentemente de elas estarem envolvidas diretamente. Em outras palavras, pode-se dizer que o ambiente, a cultura e os valores organizacionais das instituições pesquisadas encontram-se bastante prejudicados pela intriga, comprometendo todos os aspectos que ela envolve.

A intriga representa a não aceitação livre e consciente das regras, sendo considerada um ato contra a moral, haja vista não gozar de aceitação social. Representa também problema de conduta, já que é geralmente associada à moral e houve falha nesse sentido. Ainda representa falta de costume (ou um mau costume), pois falha em relação às normas de cortesia, de decência, de contexto e de etiqueta, conforme determinam as convenções sociais citadas por Chaves (2000).

O entendimento desse resultado demonstra uma dualidade: por um lado, esses números indicam que as relações interpessoais não caíram no vazio da indiferença, como prevê Freire Costas (1996) para as relações interpessoais contemporâneas; por outro, pode-se ver que há, nas organizações, “espaços psicológicos” a serem aproveitados positivamente, inclusive para criar um clima que promova a satisfação no trabalho. Esses espaços são: a cordialidade (57,1% “frequentemente”), a polidez (43,7% “sempre”) e as boas-maneiras (46,8% “frequentemente”), aspectos incluídos no rol da etiqueta social.

Há intriga e há afeição nesses espaços, significando que ambas podem ser trabalhadas pela área de Recursos Humanos, de modo que a afeição possa vir a neutralizar as intrigas, reforçada pelas atitudes assertivas de que falou Bom Sucesso (2002).

Também chamam atenção os resultados do quesito elogio/censura – “No nosso grupo, somos elogiados em público e censurados em particular”-, com concentrações altas nas faixas “nunca”, “raramente” e “às vezes”. Essas concentrações transformam esse quesito

num dado negativo bastante expressivo, principalmente se se considerar que ele envolve exposição pública quanto às críticas.

Observe-se a ausência de ética por parte dos censuradores, com quebra do que Habermas (2003) chamou de “contrato social implícito” nas relações interpessoais e desestabilização do bem-estar dos grupos.

Por outro lado, a total falta de ética, nesse sentido, corresponde à completa falta de reconhecimento do sujeito como “aquele que dá unidade e invariância a uma pluralidade de personagens, de caracteres, de potencialidades”, como definiu Morin (2002, p. 128); ele é transformado em sujeito invisível.

Ressalte-se que a falta de ética verificada nesse quesito, como aspecto de bons modos, de educação e de bom-senso, contraria a mesma ética que é fator de satisfação, significando que censuras em público podem destruir esse valor organizacional.

Nessa perspectiva, verifique-se que a concentração da ética como um dos principais fatores de satisfação (tabela 4) e como completa ausência de etiqueta social (tabela 5) são resultados que se chocam. Demonstrem que os funcionários creem na ética e esperam algo dela, como bem afirmou Freud (1980), ao explicar que a ética representa um esforço para se alcançar aquilo que não se consegue por meio de outras atividades culturais.

Além disso, na prática cotidiana, o desrespeito e a falta de reconhecimento do funcionário como alteridade termina por contribuir negativamente para a integração funcional, geralmente comprometendo seu desempenho diante dos objetivos organizacionais, como esclareceu Matos (1996).

Também se destaca o quesito “permissão para usar o material de trabalho”, cujas duas maiores faixas positivas (“frequentemente” e “sempre”) podem ser relacionadas com as mesmas positivas dos quesitos “boas-maneiras” e “polidez”. Esse caso demonstra o uso de polidez no trabalho, conceito que está associado à etiqueta, embora mas não a represente em sua amplitude.

Como disse Matos (1996), nas organizações, a etiqueta é um aspecto que influencia positivamente o reconhecimento dos funcionários, causando bem-estar e segurança emocional, sentimento de valorização e de respeito em sua dignidade.

Já os percentuais indicativos de observação de chamadas telefônicas, inclusive de celular, por parte de colegas, são negativos, lembrando que o registro de 38,9% na frequência “raramente” pode estar associado ao fato de a pessoa muitas vezes não poder se ausentar do local de trabalho, terminando por ouvir, obrigatoriamente, a conversação. Aliás, deve-se lembrar que as ligações de telefones celulares são conhecidas por, a depender do usuário e de sua forma de se comunicar, tornarem públicas as conversas, em qualquer estabelecimento no qual haja reunião de pessoas.

Diante disso, considera-se bastante positivos os resultados das faixas “nunca” e “raramente”, por se tratar de um aspecto de difícil consecução, principalmente num ambiente de acesso comum, no qual pessoas convivem por várias horas ao dia. Conversas ao telefone, principalmente em celulares, atrapalham o andamento do serviço desenvolvido pelas outras pessoas não envolvidas na ligação.

As faixas “às vezes” e “frequentemente”, referentes à gritaria, embora representem os menores percentuais do quesito, ainda são altos, por se tratar de um aspecto negativo em qualquer ambiente e principalmente no trabalho. As pessoas não têm como mudar de ambiente, e gritos são a expressão de um conjunto de faltas: de educação, de bons modos e de cortesia.

De acordo com Ortolan (1999), a educação não pode ser comprada, pois não é um artigo que se encontra no mercado. É um hábito a ser desenvolvido diariamente, por meio da prática e da observação. Já Del Prette e Del Prette (2001) afirmam que os novos paradigmas organizacionais buscam preservar o bem-estar do grupo, e isso pode ser obtido com a utilização de bons modos e da cortesia.

Gritos são explosões originadas de dificuldades surgidas entre as equipes de colegas ou entre chefes e subordinados. Os gritos geram mal-estar e desmoralizam o destinatário. Serra (2009) afirma que quando o “gritador” não ocupa cargo hierárquico superior ao do destinatário, a falta é de educação ou de controle emocional. Mas se ele ocupa uma posição hierárquica, o caso é de despreparo pessoal e profissional para liderar pessoas ou interagir com elas.

Ambos os casos devem ser trabalhados pelas áreas de Recursos Humanos, seja do ponto de vista da etiqueta social, seja da Psicologia Comportamental, respectivamente.

Quanto à relação entre uso das regras de etiqueta e satisfação no trabalho, o cruzamento dos dados (tabelas 6, 7 e 8) permite afirmar que há associação entre esses fenômenos nas organizações pesquisadas.

Trata-se de um resultado esperado, porque as organizações constituem um sistema de interações e funcionam como tal; porém, esse resultado ainda não havia sido comprovado. A questão proposta estaria, então, em se verificar a maior ou menor proximidade entre os fenômenos enfocados.

Pelas referidas tabelas 6, 7 e 8, os resultados do Teste Qui-Quadrado demonstraram que os quesitos referentes à percepção das regras de etiqueta no ambiente organizacional não se relacionam casualmente com os fatores de satisfação no trabalho ( $p\text{-value} < 0.05$ ). Trata-se, sim, de uma associação constante de fenômenos (satisfação e uso de etiqueta social) que influencia as relações interpessoais nas organizações.

E por contribuir para o comportamento organizacional, essa associação também se relaciona com a respectiva cultura, uma vez que, segundo Srour (1998), a cultura organizacional “impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes.” O conjunto de valores, códigos, formas diversas de expressão, juízos, usos, costumes, convenções sociais e regras de etiqueta são meios pelos quais a cultura organizacional se expressa e é transmitida.

## 6 CONCLUSÃO

As relações interpessoais e a afetividade são variáveis importantes para a compreensão e trato do ser humano, independentemente do ambiente no qual ele se encontre.

Por isso, principalmente neste momento em que grandes transformações romperam mundialmente com os paradigmas sociais então vigentes, relegando os homens à condição de integrantes da massa, é fundamental que estudos e pesquisas retomem temas que antes os uniam num todo e, ao mesmo tempo, os particularizava, como ser em processo de evolução.

Nesse contexto, identificar a relação entre a satisfação no trabalho e o uso das regras de etiqueta pode parecer um trabalho de menor realce, ante a falta de reconhecimento dos novos parâmetros sociais, a falta de condições de se avaliar de que forma o novo pode ser incorporado ao tradicional ou, ainda, a falta de visão de que os novos parâmetros não baniram a ética das relações.

Seria o caso de se perguntar: há uma nova ética ou que aspectos seus devem ser atualizados, a fim de que ela continue a servir de modelo para a sociedade se espelhar?

A ética sempre existiu em todos os tempos e em todas as sociedades, representando valores que devem ser expressos no comportamento social. Esses valores podem mudar segundo os costumes e a tradição das sociedades, mas a existência de uma ética que os abranja é imprescindível à continuidade dos grupos sociais.

Não se trata, aqui, de identificar uma nova ética, mas sim de se utilizarem recursos velhos e conhecidos para se renovar o padrão desgastado e indiferente das relações interpessoais. Se se sofre, na atualidade, o efeito de movimentos econômicos mundiais que interagem sem fronteiras, funcionando como um sistema de causas e de conseqüências, é

lógico afirmar que o funcionamento de um item desse sistema (como a busca de satisfação através do uso da etiqueta) vai, com certeza, paulatinamente, interferir em seus resultados.

Portanto, a abordagem conjunta dos dois fenômenos, satisfação no trabalho e uso da etiqueta social, tem mais realce do que aparentemente pode parecer, até porque ela tem como principal foco a recuperação de características pessoais perdidas em meio à indistinção do que se vive hoje nas relações interpessoais.

Depois, não se pode esquecer que, como fruto do próprio tempo, há um desgaste nas palavras ou mesmo uma redução de seu conteúdo, fatores que contribuem, de uma ou de outra forma, para a exclusão da parte do conteúdo não utilizada ou para o desenvolvimento de uma imagem pejorativa dele, como aconteceu com a etiqueta social.

Diante disso, buscar no uso da etiqueta uma associação com os fatores de satisfação no trabalho significa acrescentar, ao estudo, a importância e o peso da afetividade nas relações de trabalho para a satisfação do trabalhador.

A hipótese de trabalho adotada e confirmada estatisticamente na pesquisa é uma mostra de que há um sentimento de expectativa e de esperança em torno da ética, cujo caminho é permeado, principalmente, pela afeição e pelo respeito ao outro.

Nesse sentido, trabalhos futuros poderão corroborar os resultados obtidos neste estudo, tanto com o objetivo de mensurar o bem-estar emocional do indivíduo diante do “outro” ou dentro de seu grupo de trabalho, como também ampliar sua perspectiva em direção à importância desse bem-estar para a manutenção da cultura e do bom ambiente organizacional.

O capital humano de uma organização é um patrimônio valioso e indispensável à sua existência.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, Ana Cristina Maia de Araújo **A Importância da Etiqueta Social nas Relações de Trabalho do Profissional de Secretariado**. 2008. Disponível em: < [www.fenassec.com.br/pe](http://www.fenassec.com.br/pe)> Acesso em: 10 jul 2009.

ARANHA, M. L. e MARTINS, M. H. **Filosofando**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1993.

BERTOLDO, M. R. **A satisfação dos clientes internos e o comportamento organizacional: um estudo à luz do modelo ASH nas indústrias alimentícias do RN**. Dissertação. 2006. (Mestrado em Administração). Natal. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BORGES, Livia Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José B. (2004) Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ArtMed, 2008, p.331.

CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, Jean F. (Coord.) **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, v. III, p. 107.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 3 ed. São Paulo: Ática, 1995.

CHAVES, Eduardo O. C. **A questão do escopo da moralidade**. 2000. Disponível em: <[www.chaves.com.br](http://www.chaves.com.br)> Acesso em: 13 agos 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

DE VRIES, Manfred F.R. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, Jean F. (Coord.) **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, v. I, p. 67.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DUROZOI, Gérard; ROUSSEL, André. **Dicionário de Filosofia**. Trad. Maria Appenzeller. Campinas: Papirus, 1993.

ESCANDELL-VIDAL, V. Cortesía, fórmulas convencionales y estrategias indirectas. **Revista española de lingüística**, 25, 1, 1995.

FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREIRE COSTA, Jurandyr. A devoração da esperança do próximo. **Folha de São Paulo**, edição de 22 de setembro de 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos?** São Paulo: Makron, Mc Graw – Hill, 1991.

FREUD, S. **O mal-estar da civilização**. Rio de Janeiro: Imago, edição standard, 1980

GONDIM, Sônia Maria G.; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ArtMed, 2008, p.145.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, L. (Org.). **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2005.



- LEECH, Geoffrey. **Principles of pragmatics**. London: Longman, 1983
- LIGGIERRI, Sonia. **Marketing pessoal é decisivo para o trabalho**. São Paulo: IBMEC, 2005.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance** 1969; 4 (4): 309-336.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A.I.B.B.; LATORRE M.R.D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Rev. Saúde Pública**, v.38, n.1, São Paulo fev. 2004.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira. 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**. Repensar a reforma reformar o pensamento. 6 ed. Trad. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- MOROZOWSKI, A. C. **Organização Sistemas e Métodos**. Curitiba: FESP, 2004.
- ORTOLAN, Glorinha Braga. **Educação e requinte**. Bauru: Graphpress, 1999.
- PANKEY, L. **Uma filosofia da prática odontológica**. São Paulo, 1997.
- PASSADORI, R. Artigo. **Revista Gestão Plus**. nº11, nov/dez 1999, ano IV.
- PEREIRA, Daniela Scridelli. **Em busca do refinamento: um estudo antropológico da prática da etiqueta**. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>> Acesso em: 24 jul 2009.
- PILLA, Maria Cecília B. A. **A arte de receber distinção e poder à boa mesa – 1900-1970**. Tese (Doutorado em História.)Curitiba, 2004. Universidade Federal do Paraná.

RAMBALDUCCI, Marcos; LUCA, Juliano Di; SCHNITZIUS, Carla Fuganti. **Cultura Organizacional: o desempenho da empresa passa por ela**. 2003. Disponível em < [www.sercomtel.com.br/rambalducci/cultura.html](http://www.sercomtel.com.br/rambalducci/cultura.html).> Acesso em: 13 ago 2009.

RICHARDSON, R. J. e cols. **Pesquisa social**. Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTA, Sílvia. **Ética profissional, pessoal e etiqueta**. Disponível em: < <http://www.fenatracoop.com.br/site/?p=23>> Acesso em: 25 jul 2009.

ROQUETTE, J.I. **Código do bom-tom**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998

SAGIV, Lilach; ROCCAS, Sonia; HALEVY, Nir. Um novo desafio para gerentes: o papel dos valores na introdução de tecnologias inovadoras de comunicação nas organizações. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Org.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 125.

SAMPAIO, Graça. **Etiqueta social usada nas relações humanas**. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/articles/13525/1/etiqueta-social/pagina1>> Acesso em 25 jul 2009.

SERRA, Floriano. **Por que as pessoas gritam no trabalho?** Disponível em: <<http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo364.shtml>> Acesso: 20 jul 2009.

SIQUEIRA, Mirlene M.M.; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ArtMed, 2008, p. 300.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A .; PORTO, Juliana B. (Org.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 160.

TEIXEIRA, Rosanny Moraes de M. **Ensino de Arte e afetividade na área de condutas típicas da educação Especial**. Um relato de experiência, várias questões a pesquisar. Disponível em: <[ppgav.ceart.udesc.br/ciclo3/anais/Rosanny](http://ppgav.ceart.udesc.br/ciclo3/anais/Rosanny)> Acesso em: 20 jul 2008.

VANDERBIL, Amyr. **O livro da etiqueta**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

VÁSQUEZ, A.S. **Ética**. Trad. Joal Dell'Anna. 20 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICES

## Apêndice 1



**Universidade de Brasília (UnB)**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**

### PESQUISA DE OPINIÃO

Caro Colaborador (a): solicito a gentileza de preencher este questionário que será usado como instrumento de estudo para pesquisa acadêmica. Os dados serão tratados de forma sigilosa.

Escolaridade: ( ) ensino médio completo ( ) superior incompleto ( ) superior completo ( ) pós graduação Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino – Idade:  
Instituição de Origem: Cargo:  
Tempo de Serviço:

**Instruções para preenchimento:** *Analise os itens e atribua nota à opção correspondente a sua opinião, assinalando com o x a resposta mais adequada.*

Qual o seu grau de satisfação em relação à:

### Questionário I - Satisfação emocional nas relações interpessoais profissionais

- 1) Tenho o sentimento de que estou verdadeiramente integrado ao meu grupo de trabalho.

Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

2) **Sinto-me querido(a) pelos meus colegas de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

3) **Considero a ética um valor constante no meu ambiente de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

4) **Sinto orgulho em fazer parte do meu grupo de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

5) **Sou reconhecido(a) pelo trabalho que desenvolvo.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

6) **Tenho abertura para colocar minhas opiniões e considerações para o meu grupo de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

7) **A minha relação com meus colegas de trabalho me traz contentamento.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

8) **Existe companheirismo entre os meus colegas de trabalho**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

Continua...

## Questionário II – Percepção das regras de etiqueta na convivência profissional

1) **Percebo que meus colegas de trabalho são prestativos.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

2) **Meus colegas de trabalho são cordiais.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

3) **Estou satisfeito(a) com as boas maneiras dos meus colegas de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

4) **Existe fofoca no meu ambiente de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

5) **As boas maneiras são valores reconhecido e desejado entre meus colegas de trabalho.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

6) **Meus colegas de trabalho gritam uns com os outros.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

7) **No nosso grupo somos elogiados em público e censurados em particular.**  
 Nunca – 1 ( ) Raramente – 2 ( ) As vezes – 3 ( ) Frequentemente – 4 ( ) Sempre – 5 ( )

8) **Meus colegas pedem permissão para usar meus materiais de trabalho.**

Nunca – 1 ( )      Raramente – 2 ( )      As vezes – 3 ( )      Frequentemente – 4 ( )      Sempre – 5 ( )

**9) Meus colegas de trabalho observam minhas ligações, inclusive quando estou no celular.**

Nunca – 1 ( )      Raramente – 2 ( )      As vezes – 3 ( )      Frequentemente – 4 ( )      Sempre – 5 ( )

**10) As palavras: obrigado(a), por favor e com licença fazem parte do no meu cotidiano de trabalho.**

Nunca – 1 ( )  
Raramente – 2 ( )  
As vezes – 3 ( )  
Frequentemente – 4 ( )  
Sempre – 5 ( )

Muito obrigada pela colaboração!

Favor enviar o questionário respondido para o e-mail: [ossege@terra.com.br](mailto:ossege@terra.com.br)

**Albany Ossege**

## Apêndice 2

### Ilustrações dos resultados

#### Questionário I – Satisfação emocional nas relações interpessoais profissionais

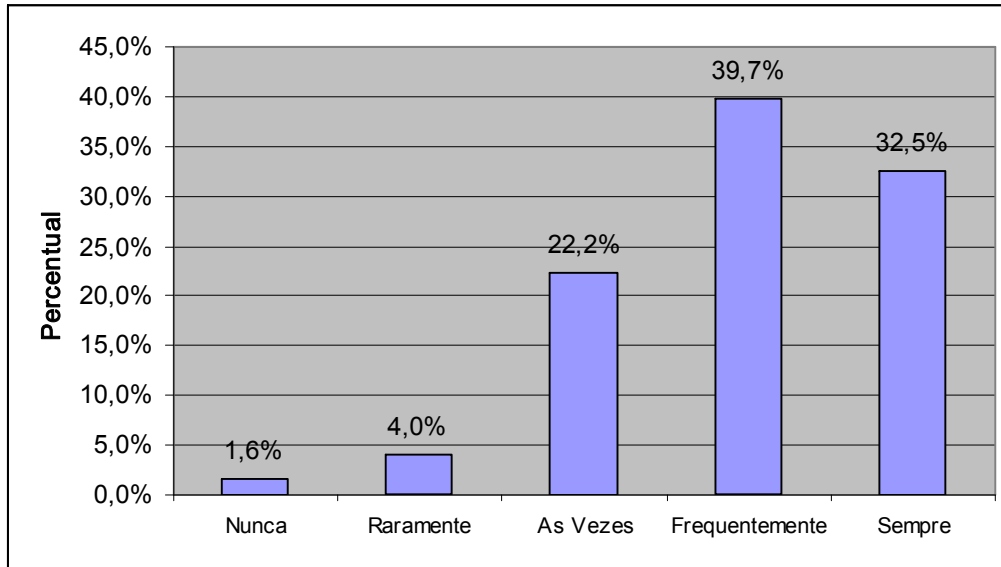


Gráfico 1: Percentuais das respostas ao quesito: "Tenho o sentimento de que estou verdadeiramente integrado ao meu grupo de trabalho"

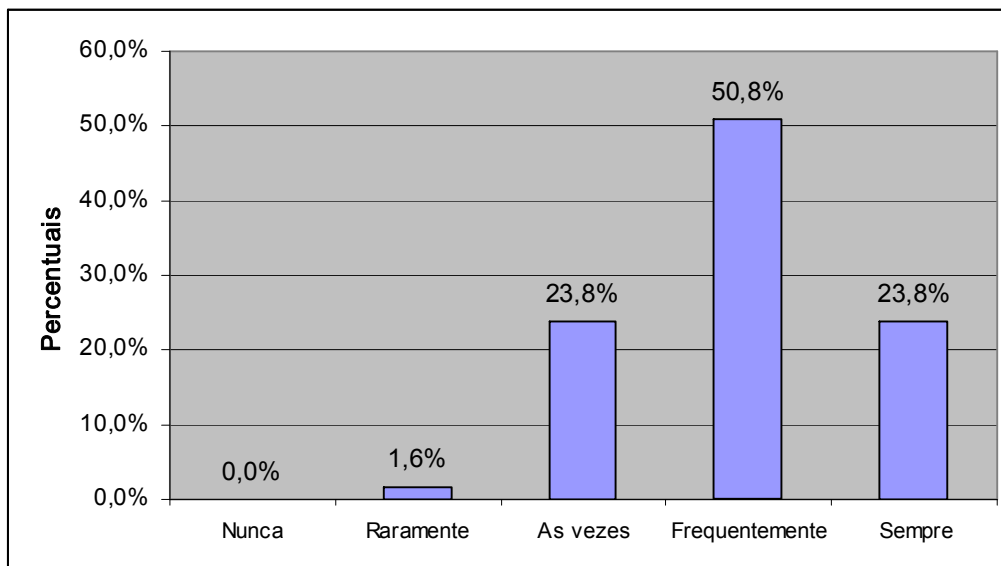


Gráfico 2: Percentuais das respostas ao quesito: "Sinto-me querido pelos meus colegas de trabalho"



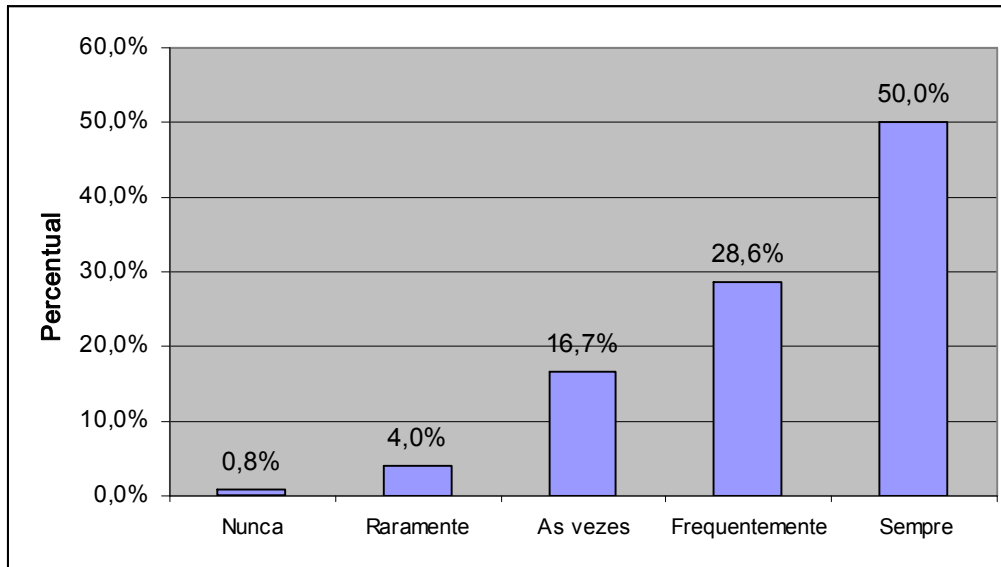


Gráfico 3: Percentuais das respostas ao quesito: "Considero a ética um valor constante no meu ambiente de trabalho"

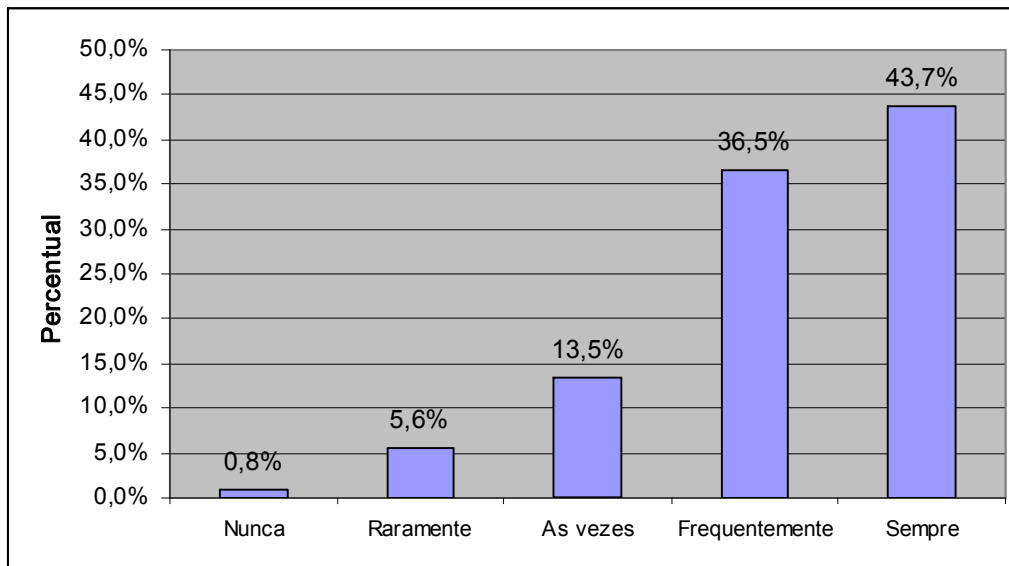


Gráfico 4: Percentuais das respostas ao quesito: "Sinto orgulho em fazer parte do meu grupo de trabalho"

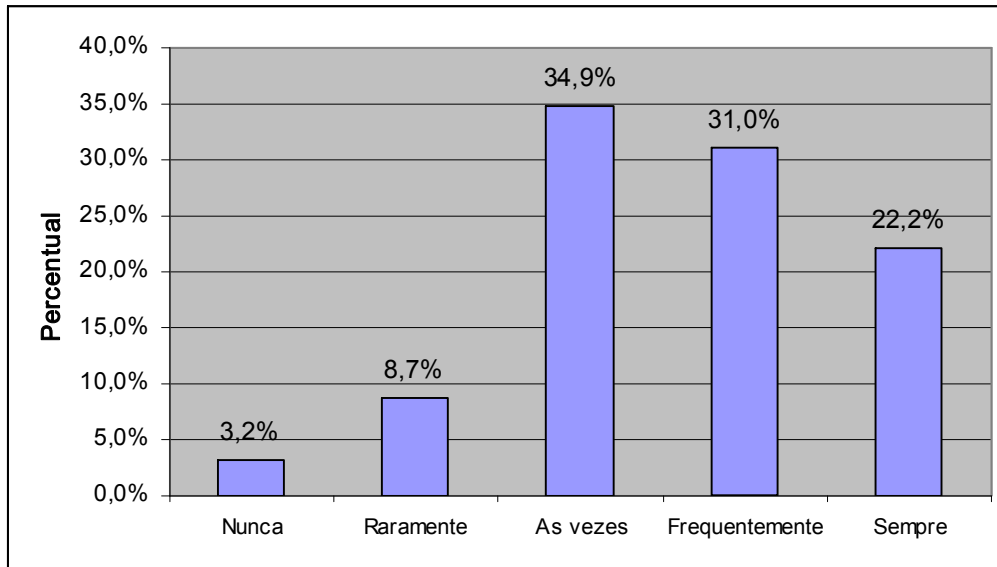


Gráfico 5: Percentuais das respostas ao quesito: "Sou reconhecido(a) pelo trabalho que desenvolvo"

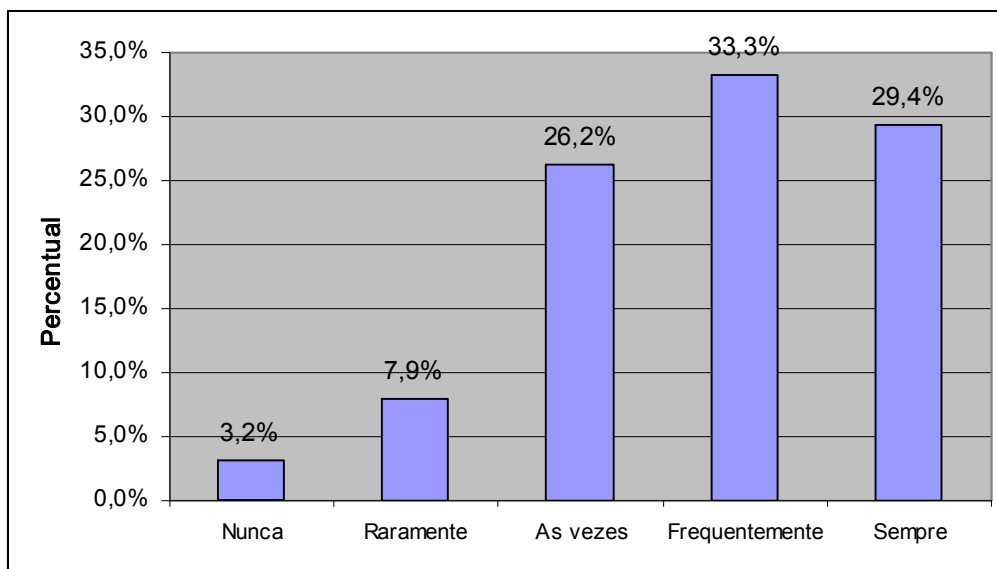


Gráfico 6: Percentuais das respostas ao quesito: "Tenho abertura para colocar minhas opiniões e considerações para o meu grupo de trabalho"

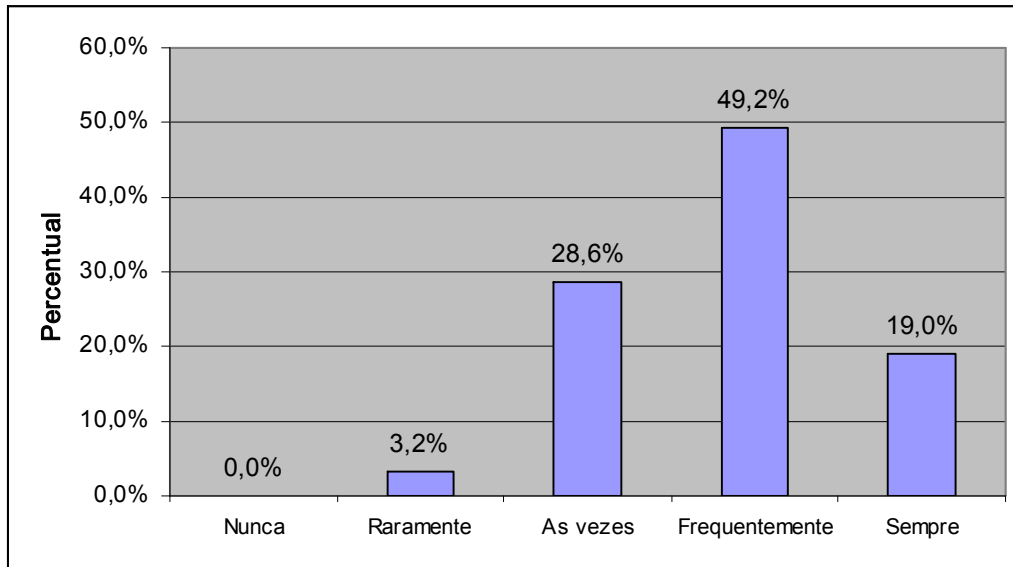


Gráfico 7: Percentuais das respostas ao quesito: "A minha relação com meus colegas de trabalho me traz contentamento"

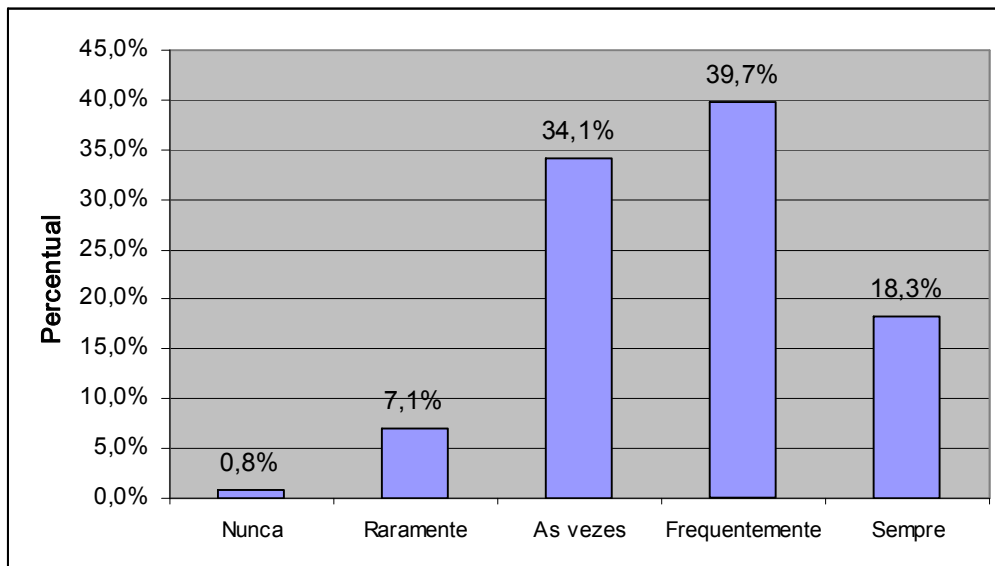


Gráfico 8: Percentuais das respostas ao quesito: "Existe companheirismo entre os meus colegas de trabalho"

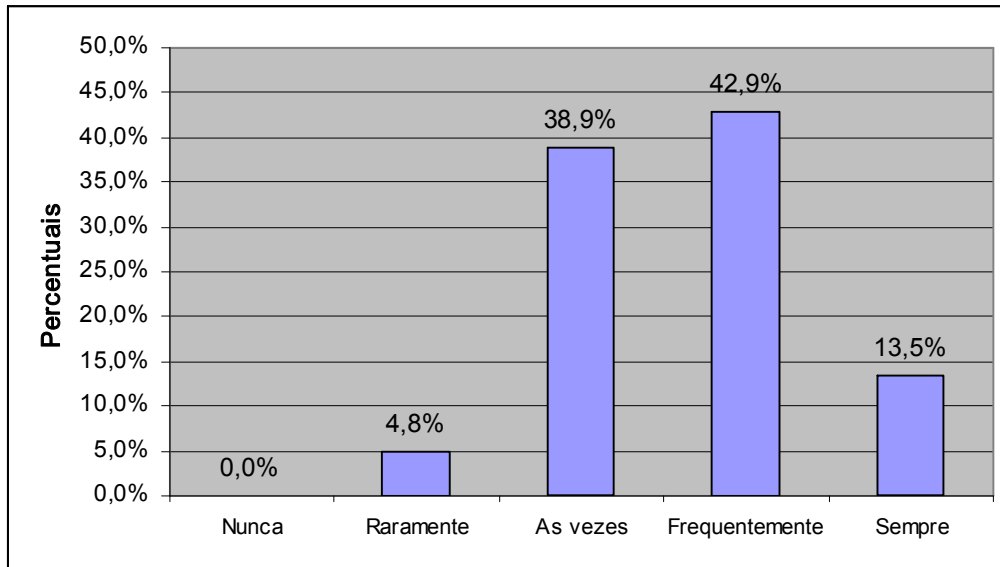


Gráfico 9: Percentuais das respostas ao quesito: "Percebo que meus colegas de trabalho são prestativos"

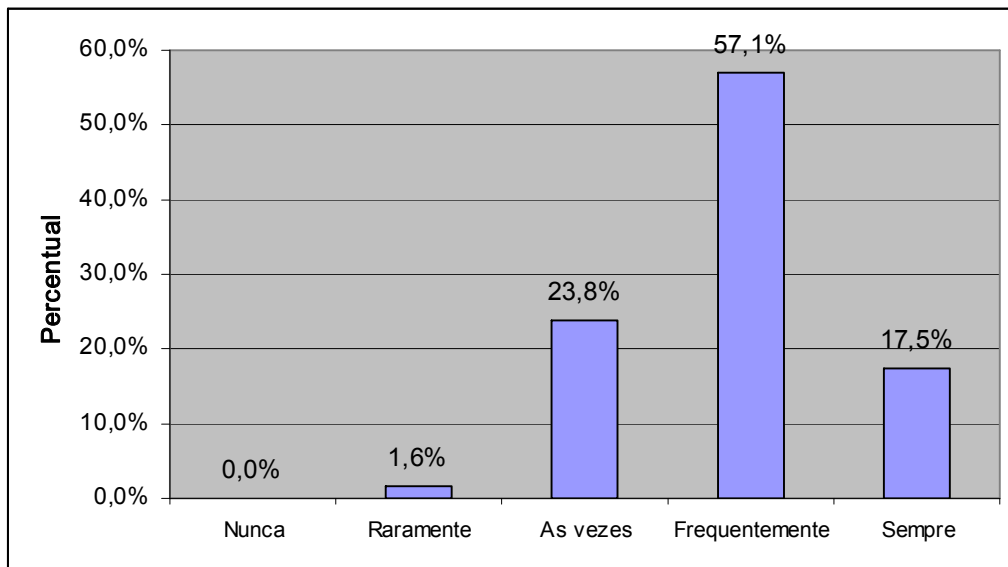


Gráfico 10: Percentuais das respostas ao quesito: "Meus colegas de trabalho são cordiais"

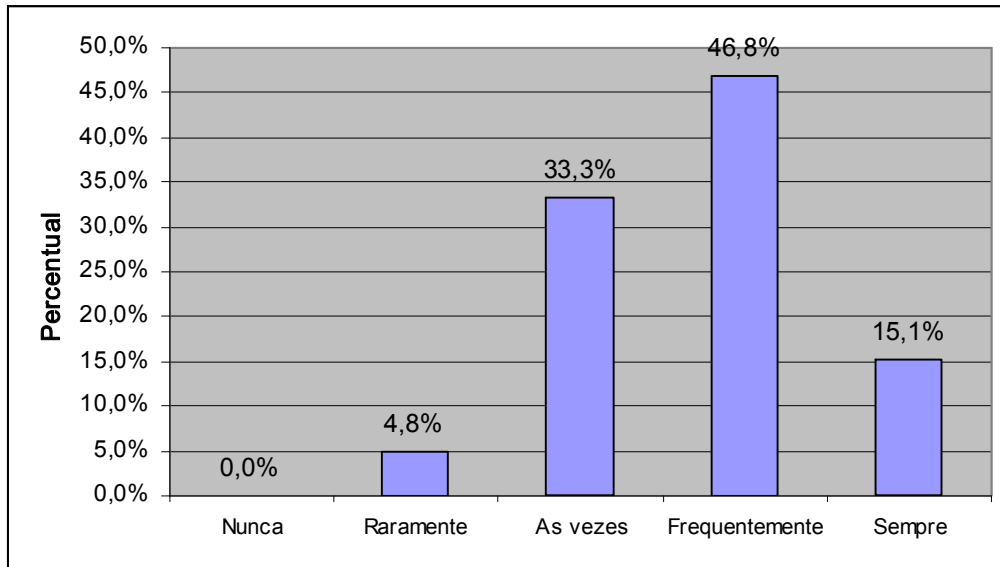


Gráfico 11: Percentuais das respostas ao quesito: "Estou satisfeito(a) com as boas-maneiras dos meus colegas de trabalho"

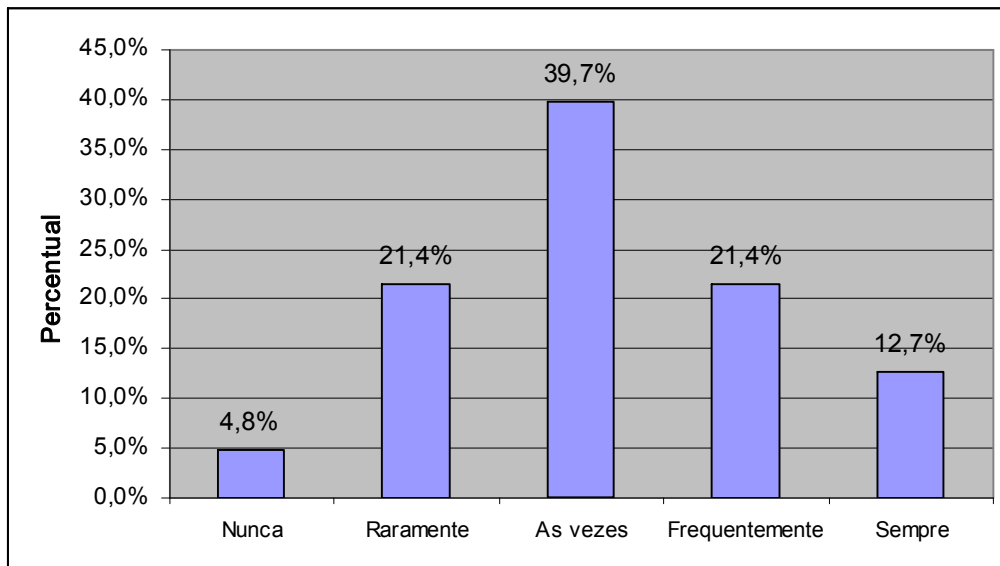


Gráfico 12: Percentuais das respostas ao quesito: "Existe fofoca no meu ambiente de trabalho"

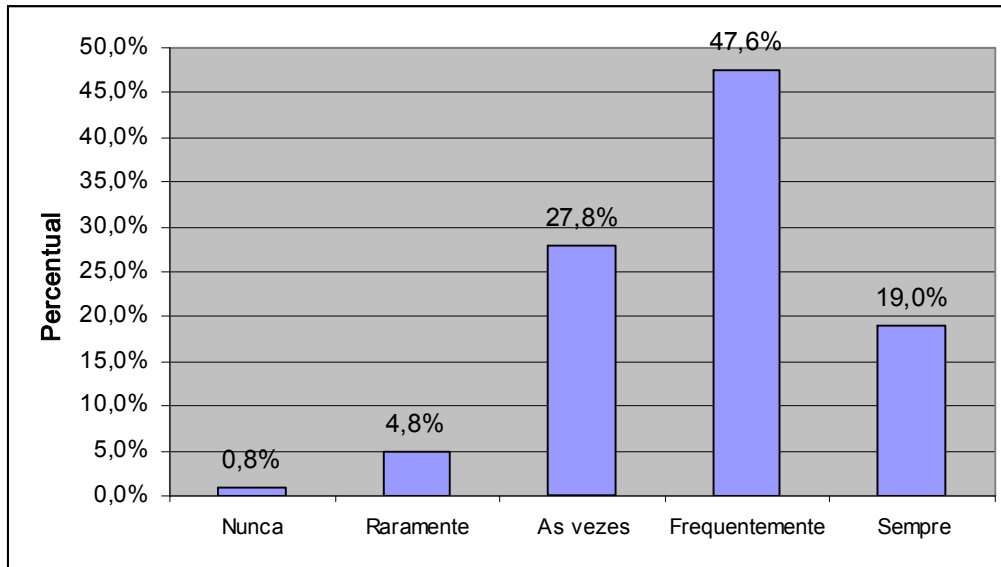


Gráfico 13: Percentuais das respostas ao quesito: "As boas-maneiras são valores reconhecidos e desejados entre meus colegas de trabalho"

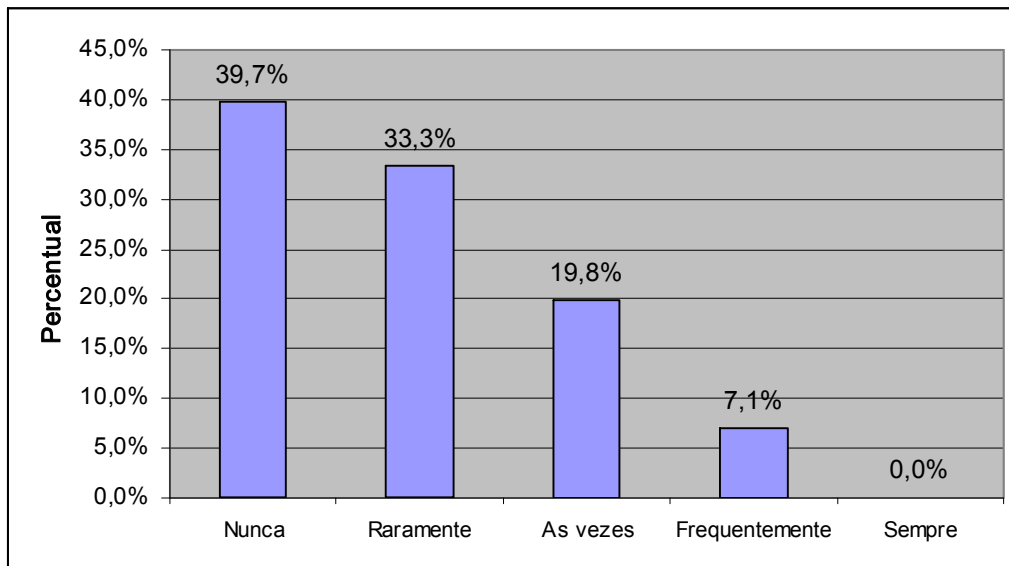


Gráfico 14: Percentuais das respostas ao quesito: "Meus colegas de trabalho gritam uns com os outros"

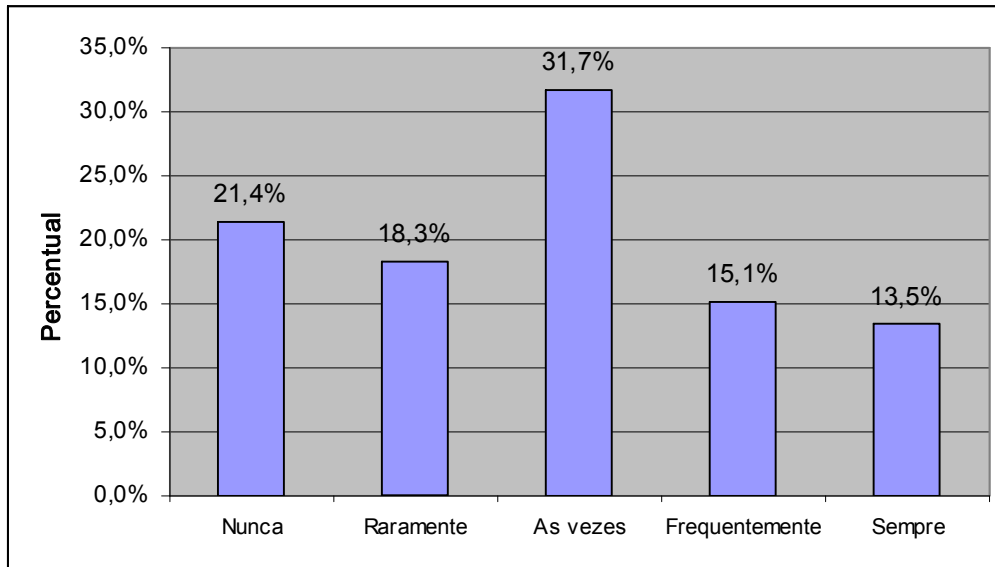


Gráfico 15: Percentuais das respostas ao quesito: "No nosso grupo somos elogiados em público e censurados em particular"

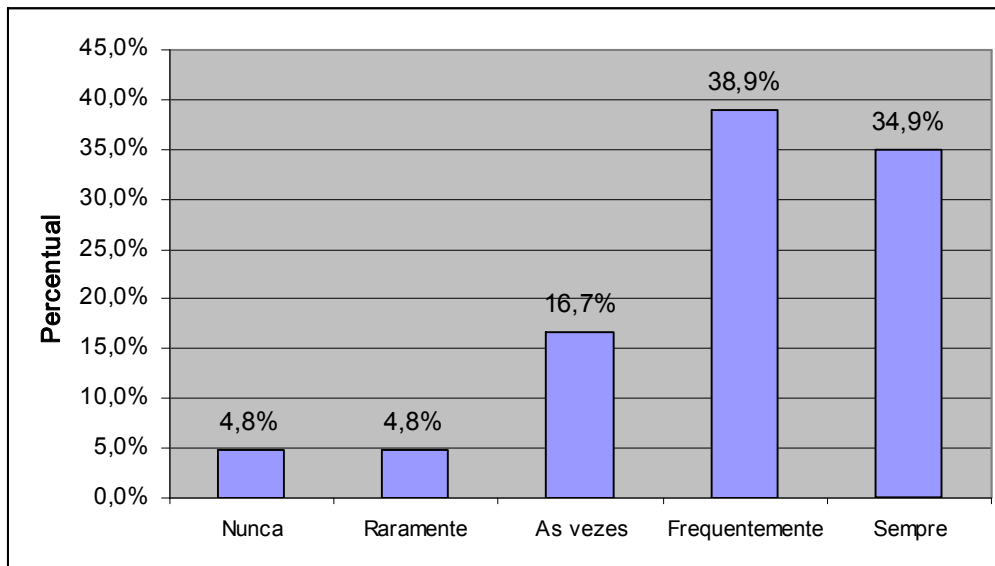


Gráfico 16: Percentuais das respostas ao quesito: "Meus colegas pedem permissão para usar meus materiais de trabalho"

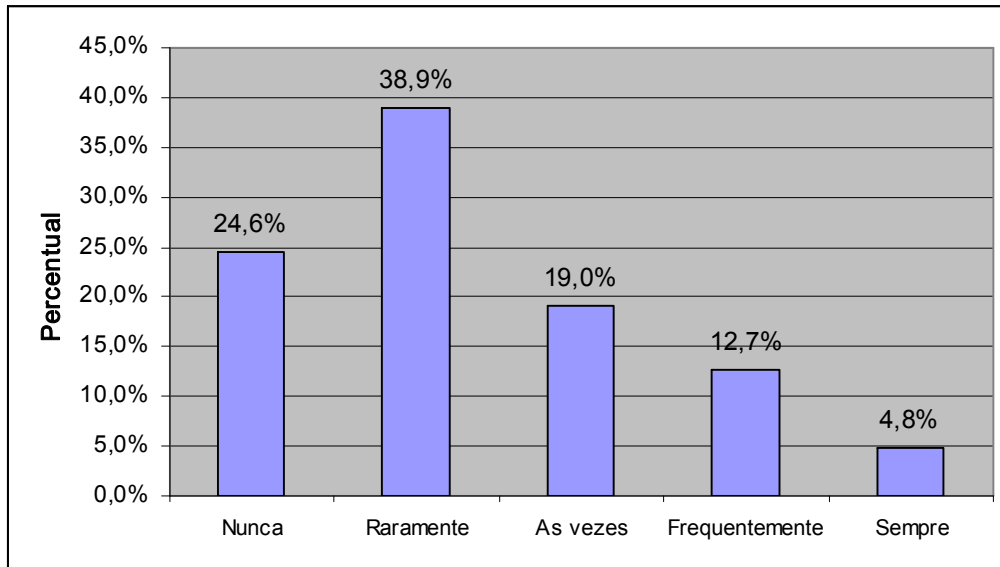


Gráfico 17: Percentuais das respostas ao quesito: "Meus colegas de trabalho observam minhas ligações, inclusive quando estou no celular"

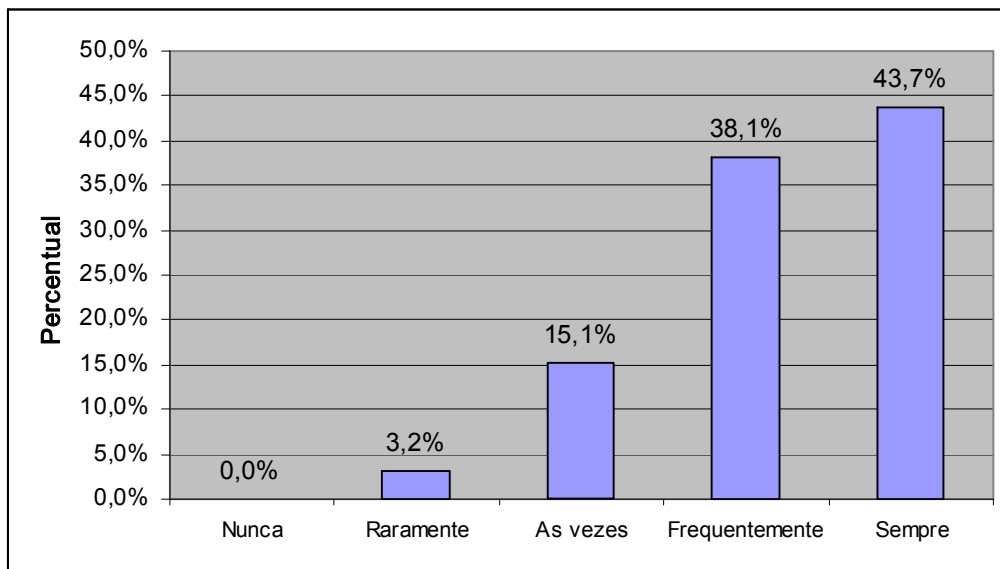


Gráfico 18: Percentuais das respostas ao quesito: "As palavras: obrigado(a), por favor e com licença fazem parte do meu cotidiano de trabalho"