



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Eudasio Moreira de Sousa
Margareth Barbosa Gonçalves

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): A IMPORTÂNCIA DO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA

Brasília-DF
2007

**EUDASIO MOREIRA DE SOUSA
MARGARETH BARBOSA GONÇALVES**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): A IMPORTÂNCIA DO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA**

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 obtenção do grau de Especialista em Desenvolvimento Gerencial.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno-Faria

Brasília – DF

2007

**EUDASIO MOREIRA DE SOUSA
MARGARETH BARBOSA GONÇALVES**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): A IMPORTÂNCIA DO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA**

Monografia Aprovada pela Seguinte Comissão Examinadora

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno - Faria (Orientadora)

Prof. Dr. Marcus Vinícius S. Siqueira (Examinador)

AGRADECIMENTOS

Ao Criador que merece toda glória e toda honra por nos ter dado mais essa oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

A Universidade de Brasília por nos proporcionar esta capacitação, contribuindo para a qualidade de vida dos Técnicos-Administrativos.

A nossa orientadora Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno-Faria, que apesar de sua agenda lotada, acadêmica e administrativa, não nos faltou espaço para orientar.

Aos Professores do Curso de Desenvolvimento Gerencial pela dedicação.

Ao Prof. Dr. Marcos Vinícius S. Siqueira por ter aceito nosso convite para participar da Comissão Examinadora

Aos nossos colegas de trabalho que com dedicação responderam aos questionários.

À colega de trabalho Clarimar Valle que muito nos auxiliou, mormente na tradução dos textos.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: O modelo completo de Hackman Oldham.....	16
Figura 2: Fatores Ambientais, Organizacionais e Comportamentais que influenciam a qualidade de vida no trabalho.....	18

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: As oito categorias conceituais de Walton.....	14
Quadro 2: Origens da qualidade de vida no trabalho.....	17
Quadro 3: Elementos do projeto de cargo.....	19
Quadro 4: Definições de qualidade de vida no trabalho.....	21
Quadro 5: Resumo dos fatores determinantes das diversas concepções teóricas da QVT.....	22
Quadro 6: Resumo das pesquisas dos artigos.....	28
Quadro 7: Categoria I:realização de eventos	43
Quadro 8: Categoria II:reconhecimento profissional.....	44
Quadro 9: Categoria III: comunicação entre gerências e colaboradores.....	44
Quadro 10: Categoria IV: cordialidade e respeito mútuo.....	45
Quadro 11: Categoria V: cooperação e compromisso com o trabalho.....	45
Quadro 12: Categoria VI: confiança entre colaboradores e gerência.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos sujeitos de acordo com o tempo de serviço.....	36
Gráfico 2: Distribuição dos sujeitos por faixa etária.....	36
Gráfico 3: Distribuição dos sujeitos por função.....	37
Gráfico 4: Distribuição dos sujeitos por grau de escolaridade.....	38

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Composição da amostra.....	35
Tabela 2: Média e desvio padrão dos itens que compõem o fator relacionamento pessoal.....	41
Tabela 3: Resultado da correlação entre a variável função e os itens do relacionamento interpessoal	41
Tabela 4: Correlação significativa da variável função com o item liberdade de expressão com a gerência.....	42
Tabela 5: Correlação significativa da variável função com o item confiança que os gerentes depositam nos colaboradores	42
Tabela 6: Correlação significativa da variável função com o item tratamento dispensado pelos gerentes.....	42
Tabela 7: Freqüência das categorias	46

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral verificar os aspectos do “Relacionamento Interpessoal” que interferem na qualidade de vida no trabalho (QVT) na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa, utilizando parte do questionário construído por David (2005), destinada a medir a satisfação da qualidade de vida no contexto do trabalho, denominada Escala de Indicadores de Satisfação Contextuais (EISC). Trata-se do fator “Relacionamento Interpessoal” composto de sete itens. Além desse fator, foi incluída uma questão aberta a fim de possibilitar aos participantes da pesquisa a expressão de outros aspectos do relacionamento Interpessoal que interferissem na QVT. Os resultados evidenciaram que os sujeitos estavam entre levemente satisfeito a satisfeito. O item “compreensão da gerência em relação aos erros dos colaboradores”, alcançou a média mais baixa de neutro a levemente satisfeito. Enquanto o item cuja média se situou mais próximo de satisfação foi “respeito dispensado pelos gerentes”. A variável função apresentou correlação significativa com os itens “liberdade de expressão com a gerência”, “confiança que o gerente deposita nos colaboradores” e “tratamento dispensado pelos gerentes” o que significa uma maior satisfação por parte dos gerentes do que dos colaboradores com esses aspectos do relacionamento interpessoal.

Palavras-chaves: Qualidade de vida no trabalho, relacionamento interpessoal, satisfação contextual.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. O Problema da Pesquisa.....	10
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo geral.....	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Diferentes conceitos de QVT.....	11
2.2. As concepções teóricas de qualidade de vida no trabalho.....	13
2.2.1. A concepção teórica de Walton (1973).....	13
2.2.2. A concepção teórica de Hackman e Oldham.....	14
2.2.3. A concepção teórica de Westley (1979).....	17
2.2.4. A concepção teórica de Werther e Davis (1983).....	18
2.2.5. A concepção teórica de Nadler e Lawler (1983).....	20
2.2.6. A concepção teórica de Huse e Cummings (1985).....	22
2.3. O construto QVT – pesquisas científicas – 1988 - 2006.....	23
2.4. A Importância do relacionamento interpessoal na QVT.....	30
3. METODOLOGIA	34
3.1. Tipo de pesquisa.....	34
3.2. População e amostra.....	34
3.2.1. População.....	34
3.2.2. Amostra.....	34
3.3. Instrumento.....	38
3.4. Procedimentos de coleta de dados	39
3.5. Análise dos dados.....	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1. Resultados das análises descritivas	40
4.1.1. O Fator relacionamento interpessoal.....	40

4.1.2. Correlações de Pearson.....	41
4.1.3. Resultados da pergunta aberta.....	43
5. CONCLUSÕES.....	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXO A.....	53

1. INTRODUÇÃO

Na Biblioteca Central da Universidade de Brasília trabalham 181 colaboradores que se alternam em três turnos para, ininterruptamente, atenderem não só a demanda universitária como também do público em geral, uma vez que é aberta a toda comunidade de Brasília. Neste contexto surgiu o interesse de verificar a qualidade de vida dos colaboradores da referida biblioteca bem como verificar qual a percepção desses quanto à importância do relacionamento interpessoal para a qualidade de vida no contexto do trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema de relevante importância de gestão de pessoas, mas incipiente quanto à produção científica, cujos estudos surgiram na década de 50 (ASFORA; DIAS, 2006). O foco principal da QVT está no principal valor intangível das organizações: as pessoas que nelas atuam. A QVT visa uma integração entre aspectos da família e organização em busca do bem-estar, e do desempenho de forma que lhe traga prazer.

Dejours (1987 apud LACAZ, 2000, p.153) afirma que “trabalho prazeroso é aquele em que cabe ao trabalhador uma parte importante da concepção”.

Dejours, Dessors e Desrioux (1993, p.98) salientam que “o trabalho não é só uma forma de ganhar a vida, é também uma maneira do colaborador se inserir socialmente, onde os aspectos psíquicos estão fortemente implicados”.

No contexto das organizações públicas o desempenho desejado relaciona-se com resultados, onde o servidor público, ativo intangível dessas instituições, deve estar bem consigo e com o ambiente de labor para responder às demandas da sociedade.

Levando-se em consideração a importância do bem-estar do servidor para melhoria do atendimento às demandas sociais, buscou-se neste estudo averiguar a percepção da satisfação da QVT no contexto do trabalho tendo como enfoque o fator relacionamento interpessoal.

Este estudo tem como escopo a população dos colaboradores da Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB), servidores técnicos administrativos efetivos, regidos pelo Regime Jurídico Único, prestadores de serviços e estagiários sobre a percepção da satisfação da Qualidade de Vida no contexto do trabalho no enfoque do fator relacionamento interpessoal.

1.1. O Problema da Pesquisa

Qual a percepção dos colaboradores da BCE quanto à importância do relacionamento interpessoal para a qualidade de vida no contexto do trabalho?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é verificar os aspectos do relacionamento interpessoal que interferem na qualidade de vida, na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Revisar os principais estudos da literatura nacional relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho.
- Verificar o grau de satisfação dos colaboradores da Biblioteca Central sobre a qualidade de vida no contexto do trabalho sob a ótica do fator relacionamento interpessoal.
- Analisar a relação entre a percepção dos aspectos de relacionamento interpessoal para a QVT e as variáveis demográficas tempo de serviço, sexo, cargo, faixa etária, função e grau de escolaridade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Diferentes conceitos de QVT

Segundo Rodrigues (1994) o termo Qualidade de Vida no Trabalho surgiu na década de 50, quando Eric Trist e colaboradores estudavam o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Como forma de melhorar as condições de trabalho, Rodrigues (1994) cita os ensinamentos de Euclides que por meio de seus princípios de geometria facilitou o trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, a 300 aC e a Lei das alavancas de Arquimedes, 287 aC que vieram mitigar os esforços físicos desses trabalhadores.

Para Fernandes e Gutierrez (1988), Qualidade de Vida no Trabalho é um tema de abrangência recente na literatura nacional e que não tem uma definição consensual. Entretanto, ainda de acordo com esses autores, à luz das publicações consultadas, apesar de sua abrangência, do conceito global, das leis que protegem os trabalhadores, o foco é o atendimento às necessidades e aspirações humanas, baseadas na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa. (WALTON, 1973).

De acordo com Nadler e Lawler (1983, p.26) “qualidade de vida no trabalho é uma forma de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações”. Seus elementos distintos são: (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho nas pessoas e na eficácia organizacional, (2) participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão (NADLER; LAWLER, 1983, p. 26).

Segundo Nadler e Lawler (1983), o primeiro enfoque diz que QVT não é apenas sobre como as pessoas podem trabalhar melhor e sim como o trabalho pode fazer com que as pessoas melhorem. O segundo aspecto da QVT é a importância da participação das pessoas no processo de tomada de decisões organizacionais.

Rosa (1998 apud LIMONGI-FRANÇA, 2003, p.40) define:

Qualidade de Vida é busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser constituídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da empresa.

Esta definição mostra a visão taylorista, quando faz alusão à produção em massa, destaca novas tecnologias e aproveitamento do potencial humano e qualidade organizacional, visando resultados para a empresa sem, no entanto, se preocupar com a dimensão humana. Limongi-França (2003, p.45) salienta que:

O conceito de linha de produção é sinônimo de taylorismo. A produção em larga escala que marcou o século XX está baseada, em grande parte, nos conceitos tayloristas. A dimensão humana, no entanto, está submersa nessa importante escola.

Para Limongi-França e Albuquerque (1998, p. 43) as principais características das novas políticas de recursos humanos no contexto de produtividade, que estão relacionadas com a concepção de QVT nas empresas são:

- Recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas;
- Substituição dos mecanismos clássicos de controle pela confiança;
- Substituição de linguagem: colaboradores, parceiros, portas abertas, etc;
- Espírito global: empresa é algo mais do que local de trabalho;
- Oportunidades de promoções horizontais e verticais;
- Estabilidade de emprego;
- Autonomia controlada;
- Competição acentuada no mercado;
- Competição no interior da empresa: duelos de desempenho;
- Controle via autodisciplina, pressão, autonomia outorgada, valorização do trabalho;
- Medidas para aumentar fluxo de informações;
- Intelectualização das tarefas;
- Grande exigência de flexibilidade e adaptabilidade;
- Tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia;
- Valorização do consenso, antecipação dos conflitos;
- Política de individualização, visando evitar reivindicações coletivas;
- Controle por adesão e interiorização de regras;
- Redução drástica do número de especialistas;
- Nova forma de gerenciamento científico de pessoas;

- Educação com ênfase na formação profissional;
- Síntese dos modelos japonês (equipe) e americano (esforço individual);
- Existência do outro: visando à impressão de respeito e valorização;
- Exigência de qualidade total – defeito zero- dos produtos e serviços;
- Substituição da programação pela estratégia;
- Priorização dos objetivos financeiros.

Estas características apontadas por Limongi-França e Albuquerque (1998) estão contempladas na maioria dos artigos científicos pesquisados neste estudo.

2.2. As concepções teóricas de Qualidade de Vida no Trabalho

Destaca-se neste subitem as principais concepções teóricas de QVT de vários pesquisadores deste construto.

2.2.1. A concepção teórica de Walton (1973)

Segundo Walton (1973), a QVT está relacionada a certos valores ambientais e humanos renegados pelas sociedades industriais em prol do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Ainda de acordo com este autor a QVT possui oito “categorias conceituais”

Walton afirma (1973) que em algum momento a insatisfação com o trabalho afetará a vida do trabalhador independentemente do seu *status*. Sentimento de tédio e frustração, comuns em empregados desencantados, podem ser dispêndios tanto para o indivíduo quanto para a organização, sendo tal problema complexo pela dificuldade de isolar e identificar todos os atributos que afetam a qualidade de vida no trabalho.

O autor apresenta oito categorias que retratam os aspectos conceituais relacionados a QVT os quais foram reunidos no Quadro 1 a seguir:

CATEGORIAS CONCEITUAIS	INDICADORES
1. Compensação adequada e justa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salário adequado
2. Condições de segurança e saúde de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horários razoáveis ▪ Salubridade
3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia ▪ Múltiplas habilidades ▪ Informações e perspectivas ▪ Tarefas completas ▪ Planejamento
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridos em trabalho futuro ▪ Desenvolvimento ▪ Oportunidade de progresso ▪ Segurança
5. Integração social na organização de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de estratificação e a mobilidade social para gerar um bom nível de integração social
6. Constitucionalismo na organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas referentes aos direitos e deveres dos colaboradores
7. O trabalho e o espaço total da vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre as esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família
8. Relevância social da vida do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maneira de atuação de alguns responsáveis pela organização fazem com que um número de colaboradores deprecie o valor de seu trabalho, afetando-lhes sua auto-estima.

Quadro 1: As oito categorias conceituais de Walton
 Fonte: Walton (1973, p. 12-16)

2.2.2. A concepção teórica de Hackman e Oldham (1975)

Segundo Hackman e Oldham (1975), a qualidade de vida no trabalho está centrada na positividade pessoal e no resultado do trabalho (motivação interna, satisfação no trabalho e qualidade no desempenho elevado, absenteísmo e rotatividade baixa) são obtidos quando os três estados psicológicos fazem parte da realização do trabalho (significação percebida, responsabilidade percebida, conhecimento dos resultados do trabalho).

As cinco dimensões básicas da tarefa do modelo de Hackman e Oldham são:

- **Variedade de Habilidade:** o grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, com o envolvimento e uso de várias habilidades e talentos de um mesmo colaborador.
- **Identidade da tarefa:** o grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho, concluído e identificável, realizado do começo ao fim, com resultados visíveis.
- **Significação da Tarefa:** o grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo.
- **Autonomia:** o grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para programar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução.
- **Feedback** que se subdivide em intrínseco e extrínseco:
 - ✓ *Feedback extrínseco:* o grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho por seus superiores, colegas ou clientes.
 - ✓ *Feedback intrínseco:* o grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho na execução de sua própria tarefa.

A dimensão *feedback* está intimamente relacionada com a dimensão significação da tarefa, uma vez que o impacto que a tarefa causar sobre as vidas ou trabalho das pessoas influenciará o *feedback* do colaborador.

A Figura 1 mostra as resultantes diretas da combinação de dimensões das tarefas que podem causar motivação e satisfação segundo a concepção de Hackman e Oldham (1975).

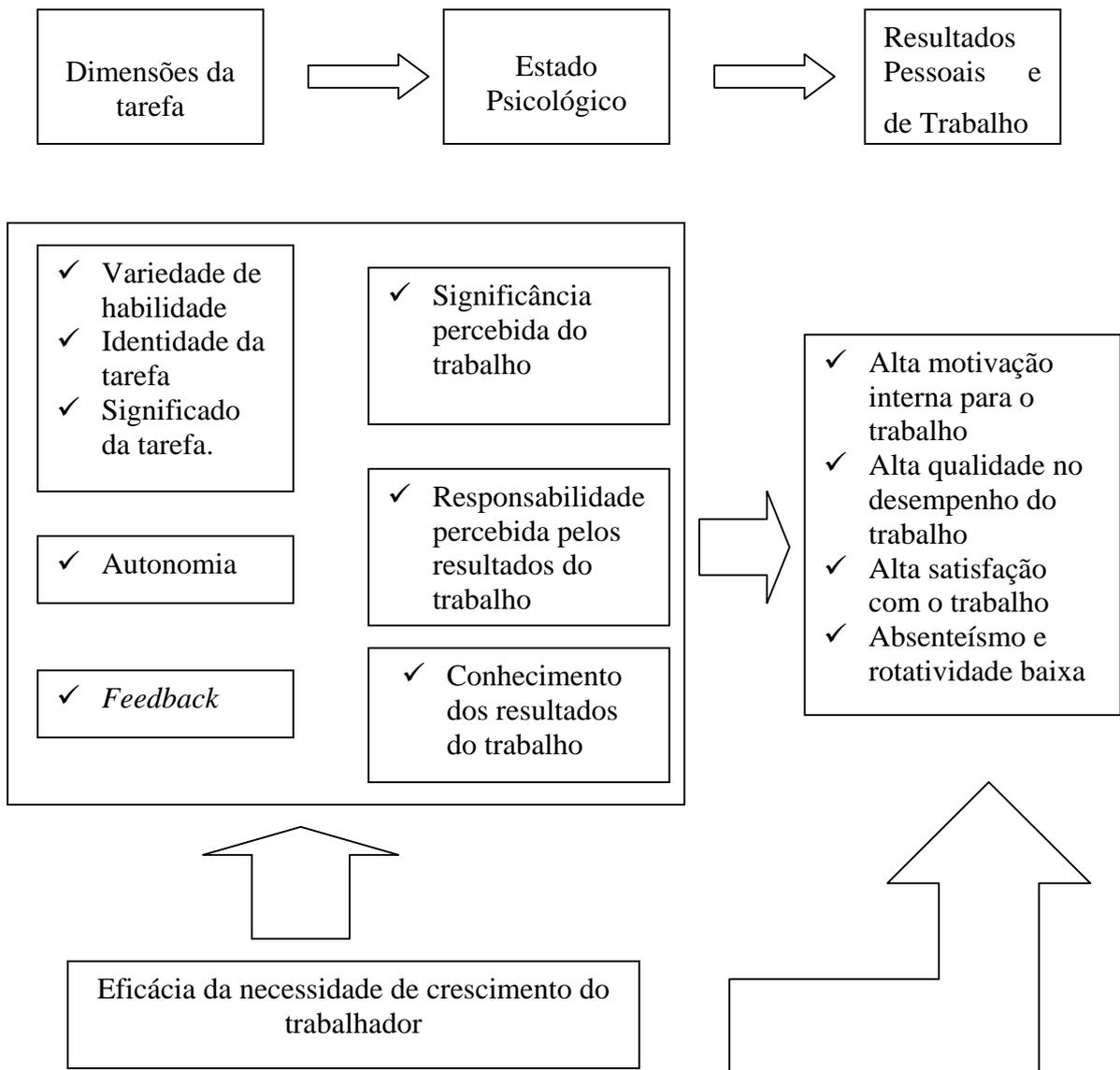


Figura 1: O modelo completo de Hackman e Oldham
 Fonte: Hackman e Oldham (1975, p. 161).

Nesta concepção, de acordo com a Figura 1, qualidade de vida no trabalho surge a partir de combinação de dimensões básicas das tarefas que gera estados psicológicos que são refletidos nos indivíduos, nos resultados pessoais e do trabalho, tais como: alta motivação interna para o trabalho, alta satisfação com o trabalho, absenteísmo, rotatividade baixa.

2.2.3. A concepção teórica de Westley (1979)

Westley (1979) aborda QVT a partir dos indicadores psicológicos, sociológicos, políticos e econômicos, apresentando os aspectos positivos de cada indicador como, também, os sentimentos negativos decorrentes da sua ausência no aspecto do trabalho na vida dos indivíduos, assim definidos:

- Psicológica – possibilidade de auto-realização. Na falta deste indicador surge a alienação.
- Sociológica – participação nas decisões de trabalho relacionada à execução de tarefas e com a distribuição de responsabilidade na equipe. Na falta deste indicador surge a anomia (ausência de leis e regras etc.).
- Política – sensação de estabilidade no emprego. Na falta deste indicador surge o sentimento de insegurança.
- Econômica – equidade salarial. Na falta deste indicador surge à injustiça.

O quadro a seguir apresenta gêneros desses quatro problemas com seus respectivos sintomas, ações para solução, indicadores e soluções.

Gênero do problema	Sintoma do problema	Ação para a solução do problema	Indicadores	Remédios para o problema
Econômico 1850-1950	Injustiça	União dos colaboradores	Insatisfação, greves e sabotagem.	Cooperação, divisão dos lucros e participação nas decisões
Político 1850-1950	Insegurança	Participação política	Insatisfação, greves e sabotagem	Trabalho auto-supervisionado, conselho de trabalhadores e participações nas decisões
Psicológico 1950-até o presente	Alienação	Agente de mudança	Desinteresse, absentismo e rotatividade	Enriquecimento das tarefas
Sociológico 1950 até o presente	Anomia	Auto-desenvolvimento das equipes	Ausência de significado do trabalho e absenteísmo e rotatividade	Métodos sócio-técnicos aplicados às equipes

Quadro2: Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Westley (1979, p. 122).

De acordo com este modelo observa-se que há uma necessidade de os indivíduos estarem psicológica, sociológica, política e economicamente satisfeitos para que sentimentos de injustiça, insegurança, alienação e anomia, não venham a gerar insatisfação nos mesmos dificultando, assim, a melhoria na sua qualidade de vida no âmbito do seu trabalho.

2.2.4. A concepção teórica de Werther e Davis (1983)

A melhoria da qualidade de vida no trabalho está relacionada ao projeto de cargos. Muitas técnicas com o título “qualidade de vida no trabalho”, reformula os cargos com a participação dos colaboradores afetados (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 71).

Segundo Werther e Davis (1983), conseguir uma alta QVT exige que os cargos sejam bem projetados, buscando uma permuta entre eficiência e elementos comportamentais, sendo que os elementos de eficiência realçam a produtividade. Quando os cargos são demasiadamente especializados pode-se reduzir o número de tarefas e quando superespecializados precisam ser expandidos e enriquecidos pelos projetistas de cargos.

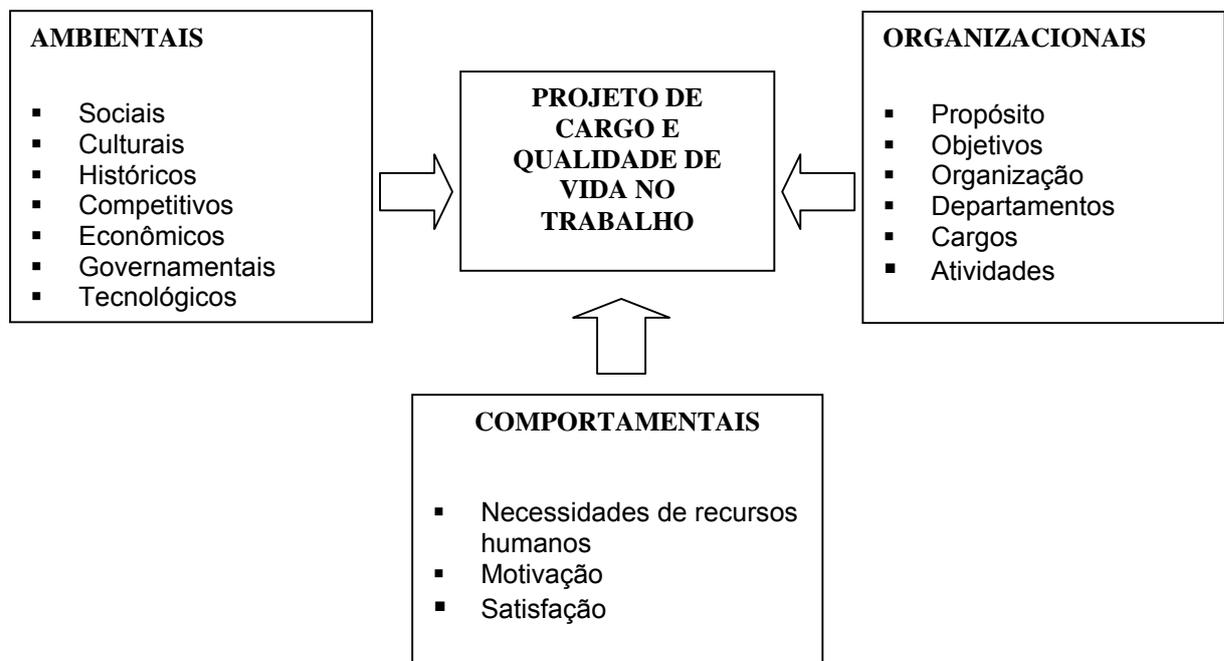


Figura 2: Fatores Ambientais, Organizacionais e Comportamentais que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.

Fonte: Werther e Davis (1983 p. 72)

Asseveram Werther e Davis (1998) que o conhecimento do projeto de cargos é importante para que os gerentes possam encarar com antecedência os desafios organizacionais, ambientais e comportamentais (ver Quadro 3). Quaisquer alterações nestes fatores podem afetar a qualidade de vida dos colaboradores.

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordagem mecanística ▪ Fluxo de trabalho ▪ Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades e disponibilidade de empregados ▪ Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia ▪ Variedade ▪ Identidade de tarefa ▪ Retroinformação

Quadro 3: Elementos do Projeto de Cargo
Fonte: Werther e Davis (1983, p. 75)

A seguir estão descritos os Elementos Organizacionais do Projeto de Cargo:

- Abordagem mecanística – identifica cada tarefa em um cargo, com a intenção de minimizar o tempo e o esforço dos colaboradores. Seu resultado é a especialização que conduz ao ciclo de cargo.
- Fluxo de trabalho – é influenciado pela natureza do produto que sugere a seqüência e o equilíbrio entre os cargos visando a eficiência do trabalho.
- Práticas de trabalho – são formas de desenvolver o trabalho baseado na tradição ou nos desejos coletivo dos empregados.

A respeito da abordagem mecanística, ela não pode se tornar uma tarefa regular, fixa, repetitiva, imutável com conseqüência perigosa à saúde do colaborador. Rigidez nos modos operatórios enclausura os colaboradores em um caminho único para executar a tarefa (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993, p. 100).

Os Elementos Ambientais no Projeto de Cargo são:

- Habilidade e disponibilidade de empregado – é a habilidade e disponibilidade das pessoas que vão realizar o trabalho para que se consiga eficiência.

- Expectativas sociais – projeto de cargo precisa atender às expectativas dos colaboradores.

Quatro elementos compõem os Elementos Comportamentais de Projeto de Cargos. São estes:

- Autonomia – responsabilidade pelo trabalho
- Variedade – uso de diferentes perícias e capacidades
- Identidade de tarefa – fazer o todo da peça de trabalho
- Retroinformação – informação sobre desempenho

Observa-se que muitas destas dimensões dos elementos comportamentais descritos por Werther e Davis (1983) figuram nos modelos de QVT dos pesquisadores: Walton (1973), quando na categoria conceitual – Oportunidades imediatas para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, cita os indicadores, autonomia, múltiplas habilidades e tarefas completas; Hackman e Oldham (1975), quando descrevem as dimensões, variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia e *feedback*; e Westley (1979), ao citar os indicadores, trabalho auto-supervisionado e enriquecimento das tarefas.

2.2.5. A concepção teórica de Nadler e Lawler (1983)

Para Nadler e Lawler (1983) a definição de trabalho deve considerar o efeito deste nas pessoas e na organização como também a participação na solução de problemas e tomadas de decisões.

De acordo com Nadler e Lawler (1983) as atividades de QVT se enquadram em quatro categorias amplas:

1. Solução participativa de problemas;
2. Reestruturação do trabalho;
3. Sistemas inovadores de recompensas e;
4. Aperfeiçoamento do ambiente do trabalho.

Asseveram estes autores que para obter sucesso os projetos de QVT devem ser bem administrados em três áreas: Desenvolvimento do projeto em níveis diferentes em uma organização, Mudanças nos sistemas corporativos e Mudanças nas práticas administrativas de alto nível.

Segundo Nadler e Lawler (1983, p.27) os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de qualidade de vida no trabalho são:

1. Percepção da necessidade.
2. Enfoque no problema que esteja saliente na organização.
3. Estrutura para identificação e solução do problema: teoria/modelo-processo-treinamento e participantes.
4. Recompensas projetadas tanto para processos como para resultado.
5. Sistemas múltiplos afetados.
6. Envolvimento de toda a organização.

O Quadro 4 mostra as definições predominantes de QVT, desde 1969, segundo análise realizada por Nadler e Lawler (1983).

Primeira definição: QVT = Variável (1969-1972)
Segunda definição: QVT = Abordagem (1969-1975)
Terceira definição: QVT = Métodos (1972-1975)
Quarta definição: QVT = Movimento (1975-1980)
Quinta definição: QVT = Tudo, uma (1979-1982) panacéia
Sexta definição: QVT = Nada

Quadro 4: Definições de Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: Nadler e Lawler (1983, p.26)

A primeira definição de qualidade de vida no trabalho é vista como uma reação individual a trabalhar ou as conseqüências pessoais da experiência de trabalho.

A segunda definição foca o indivíduo em lugar dos resultados organizacionais, com a QVT tendo em vista o significado de projetos conjuntos cooperativos, visando melhorar os resultados tanto para o indivíduo como para a organização.

A forma específica de mudar o local de trabalho e seu impacto sobre o indivíduo deu origem a terceira definição de QVT.

Com a formação de organizações para fomentar a ideologia de qualidade de vida no trabalho surgiu a quarta definição de QVT como um movimento.

A quinta definição tem a QVT como um conceito global e é percebida como uma panacéia para superar problemas de descontentamento, de qualidade, taxas de baixa produtividade e tudo mais.

E por último, a QVT é igual a nada, devido a preocupação com falha inevitável de alguns projetos de QVT que poderá tornar cépticos aqueles que acreditam no conceito.

2.2.6. A concepção teórica de Huse e Cummings (1985)

Esta concepção de QVT, conforme destaca Kanikadan (2005), fundamenta-se na tríade pessoa, trabalho e organização, nos aspectos de bem-estar do colaborador e a eficácia organizacional, e participação nas decisões e problemas do trabalho.

Este modelo reflete o enfoque de Eric Trist e colaboradores quando estudavam o trinômio indivíduo/trabalho/organização (TRIST, 1975 apud RODRIGUES, 1994).

O Quadro 5 relaciona as diversas concepções e seus autores e os fatores determinantes:

Autor /Concepção	Fatores determinantes
Walton (1973)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.
Hackman e Oldham (1975)	Variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .
Westley (1979)	Enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Werther e Davis (1983)	Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do colaborador, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.
Nadler e Lawler (1983)	Participação nas decisões, reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho.
Huse e Cummings (1985)	Participação do colaborador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

Quadro 5: Resumo dos fatores determinantes das diversas concepções teóricas de QVT.

Fonte: Rocha (1998, p. 190), adaptado.

Nas diversas concepções desses autores, conforme mostra o Quadro 5, muitos destes fatores determinantes são comuns, como projeto de cargo, Werther e Davis (1983) e Huse Cummings (1985); Integração social no trabalho, Walton (1973)

e Werther e Davis (1983); sistema de recompensas, Nadler e Lawler (1983), Westley (1979) e Huse e Cummings (1985); *Feedback*, Hackman e Oldham (1975) e Werther e Davis (1983).

2.3. O Construto QVT – Pesquisas científicas 1988 - 2006

Fernandes e Gutierrez (1988) estudaram os resultados de um processo de concepção e implantação de um projeto de QVT, em uma empresa comercial gaúcha, com o objetivo de propor um modelo de intervenção de ação estratégica da gerência de Recursos Humanos nos programas de QVT, visando uma melhor utilização dos seus recursos humanos.

O trabalho realizado por Fernandes e Gutierrez (1988), desenvolvido com base no referencial teórico de Werther e Davis (1983), analisou os elementos organizacionais, comportamentais e ambientais, onde as análises e interpretações conduziram às implicações e recomendações para o processo de *feedback* à área de Recursos Humanos.

A partir do modelo analítico foram desenvolvidas medidas e atividades e estratégicas de Recursos Humanos nos seguintes elementos:

Elementos Organizacionais

- imagem da empresa: melhorar a valorização da organização, através de planos de ações;
- estrutura funcional: adequar a estrutura funcional, após passar por uma revisão. Carece de substituição de alguns gerentes regionais e treinamento para outros;
- práticas de trabalho: simplificar e desburocratizar processos;
- normas e procedimentos: refere-se a limitações de autonomia dos gerentes gerais devido às normas de controle;
- políticas de recursos humanos: elaborar um Plano de Cargos e Salários e treinamento para vendedores e implantação de *ticket* de refeição e assistência médica.

Elementos Ambientais

- condições físicas: detectou-se pouco espaço físico, necessitando melhorar o *layout*, instalações sanitárias e local para refeições;

- Atmosfera de trabalho: concluiu-se se tratar de uma atmosfera estressante, incluindo a necessidade de manutenção do emprego o que aumenta a tensão dos funcionários;
- expectativas sociais: sinalizou-se a ascensão profissional mas, limitada na percepção dos funcionários da loja;
- relacionamento: constatou-se a necessidade de um diálogo mais estreito com a alta administração;
- ambiente externo: a instabilidade econômica da época e localização da loja, os concorrentes, a segurança e os meios de comunicação local são fatores considerados pelos gerentes.

Elementos Comportamentais

- autonomia: constatou-se um nível insatisfatório de autonomia e participação. Os gerentes manifestaram desejo de maior participação nas decisões;
- retroinformações: o *feedback* foi considerado com desempenho satisfatório segundo as opiniões de gerentes;
- criatividade: segundo os funcionários as rotinas inibem a criatividade;
- aconselhamento pessoal: não se esperam, de acordo com os funcionários, que problemas pessoais sejam considerados pela empresa.

Limongi-França e Albuquerque (1998) realizaram um estudo com 446 empregados de 26 unidades fabris da região de São Paulo, com certificação ISO 9000, para investigar um paradoxo entre a busca da produtividade por parte das organizações e o ganho de espaço nas discussões acadêmicas e empresariais sobre a QVT. A conclusão do estudo demonstra que as preocupações com QVT vêm ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro devido, principalmente, aos seguintes fatores: aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e de doenças associadas às pressões organizacionais e a expansão do conceito de qualidade total em um ambiente competitivo.

Honório e Marques (1999) realizaram um estudo de caso a partir de entrevistas semi-estruturadas junto a 527 trabalhadores (gerentes e técnicos de 2º e 3º graus), que atuavam em uma empresa pública de telefonia celular, em pleno

processo de reforma estrutural. O objetivo da pesquisa foi aprofundar o conhecimento a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho das pessoas envolvidas em processos de privatização, de cisão e entrada da concorrência. A análise dos resultados sinalizou que esse processo de mudança produziu sentimentos de insatisfação, descontentamento, frustração ou sublimações quanto ao equacionamento das questões consideradas causadoras de insatisfação no trabalho.

Haak (2000), com o intuito de verificar a influência dos programas de Qualidade Total sobre a motivação das pessoas para o trabalho, desenvolveu um instrumento de pesquisa a partir das teorias existentes sobre programas de qualidade e motivação. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário que foi aplicado em 120 empregados de cinco empresas de diferentes ramos do setor de serviços, escolhidas aleatoriamente entre os diversos cargos das empresas. Os resultados obtidos comprovaram que os programas de Qualidade Total promovem mudanças positivas nos empregados, uma vez que estes passam a sentir maior motivação para trabalhar. Verificou-se, também, que tais programas promovem maior envolvimento entre as pessoas e as tarefas que executam, dando-lhes maior significado.

Mônaco e Guimarães (2000) desenvolveram um estudo sobre Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho com o objetivo de avaliar as transformações dos aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da implantação do Programa de Qualidade Total na Gerência de Administração (GERAD), da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na Diretoria Regional de Santa Catarina, SC. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, qualitativa, usando como referência o modelo Walton para a QVT. Analisaram-se os aspectos da QVT antes e depois da introdução do programa; pesquisou-se a visão dos funcionários-gerentes, chefias, técnicos e de nível operacional, em relação a implantação do PQT e QVT, detectando as dificuldades e limitações da implantação da qualidade de vida dos colaboradores e sugeriram-se aspectos que a organização poderia modificar para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores dessa gerência. Dentre os critérios investigados, sinalizou-se: maior satisfação entre os indicadores de ambiente físico de trabalho, significado e identidade de tarefa, crescimento profissional, relacionamento interpessoal, senso comunitário, respeito às leis e direitos

trabalhistas, normas e rotinas, liberdade de expressão, imagem da empresa e responsabilidade da empresa por produtos e serviços. Como níveis satisfatórios encontraram-se os indicadores: autonomia, retroinformação, possibilidade de carreira e desconhecimento da equidade externa. Como nível de insatisfação detectaram-se os indicadores de remuneração, jornada de trabalho, uso de habilidades múltiplas, segurança no emprego, igualdade de oportunidade, privacidade pessoal, papel balanceado no trabalho e responsabilidade social. Indicadores estes que devem conduzir a uma realização de qualidade total.

Rocha e Felli (2004), com o intuito de aprender o significado da QVT e seus determinantes, realizaram um estudo com todos os docentes de enfermagem do Curso de Enfermagem da Universidade Católica de Santos - UniSantos, no total de 15, utilizando como instrumento entrevista estruturada para captação de dados. Este estudo detectou como condições potencializadoras evidenciadas da QVT dos docentes: investimentos da capacitação do docente; perfil da instituição e relacionamento profissional. Como condições desgastantes para a QVT foram elencadas: regime de trabalho – em virtude do regime “horista” das universidades particulares; relação teoria/prática; interferência na vida familiar; remuneração e aspectos didáticos pedagógicos. Em síntese, a pesquisa com os docentes de enfermagem evidenciou que os fatores desgastantes são em maior quantidade que os fatores potencializadores e que havia a necessidade de implementação de uma política institucional, que refletisse o investimento em melhores condições de trabalho.

Em seu estudo, Oliveira e Limongi-França (2005) utilizaram duas fontes de evidência abordando a avaliação de resultados dos programas de QVT, onde cada uma respondia respectivamente aos seguintes questionamentos “qual a percepção dos administradores sobre a avaliação dos resultados das ações e programas de QVT? e como é realizada a avaliação de resultados destes programas?”. A conclusão deste estudo demonstra que há recursos metodológicos para se avaliar resultados dos programas de QVT, inclusive os específicos de gestão de pessoas e os desenvolvidos a partir de programas de qualidade e produtividade, necessitando de uma maior divulgação destes.

Freitas (2005) conduziu uma pesquisa junto aos servidores do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, participantes da Ginástica

Laboral, com o objetivo de identificar demandas referentes à qualidade de vida do trabalho emergentes nas sessões de Ginástica Laboral, em duas das suas unidades funcionais SND e UFSPREM e, subsidiar, com esse conhecimento, novas propostas de intervenção nas áreas da QVT para trabalhadores das unidades mencionadas. A amostra foi composta por 22 servidores, participantes da Ginástica Laboral, que se mostraram desejosos de participar da pesquisa. Os dados coletados por meio de entrevista estruturada apontaram o interesse desses servidores por atividades como dança, meditação, relaxamento, além da continuidade da Ginástica Laboral, que foi apontada como fator de fortalecimento de laços afetivos e melhora no ambiente de trabalho.

Freitas, Amorim e Barros Filho (2006) realizaram um estudo cujo foco foram as formas criativas de ação gerencial para melhorar a qualidade de vida de servidores de instituições de ensino superior. Segundo os autores, a dificuldade imposta às organizações públicas as obriga a serem criativas, buscando alternativas para sua sobrevivência. Por meio de estudo de caso da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a fim de identificar as formas criativas implementadas por essa instituição, os autores concluíram que a união servidor público e qualidade de vida não é impossível. A experiência da UFPE demonstrou que, com envolvimento e conscientização das necessidades dos servidores, tais projetos voltados para sua qualidade de vida no trabalho surtem resultados positivos.

Asfora e Dias (2006) investigaram qual a definição de Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos policiais militares de quatro batalhões da Polícia Militar de Pernambuco. O estudo foi exploratório envolvendo os diversos modelos de investigação e identificação mais significativa dos policiais na determinação do que é Qualidade de Vida no Trabalho. O resultado da pesquisa concluiu que o construto Qualidade de Vida no Trabalho, para a população pesquisada, pode ser definido a partir de dez dimensões: bem-estar, internalização, respeito, emprego, decisão, valorização, promoção, benefícios, expressão e integração. Dentre estas dimensões, não houve nenhuma considerada pouco ou nada importante. Todas as dimensões foram avaliadas com conceito acima de razoavelmente importante.

Bastos, Souza e Costa (2006) estudaram a relação existente entre diferentes padrões de adoção de novas práticas de gestão a partir da implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. Neste estudo, foram aplicados

questionários do tipo *survey* a gestores da área de produção, em uma amostra de 220 empresas do setor industrial brasileiro com mais de 150 funcionários. Esta pesquisa teve como resultado: empresas pouco inovadoras negligenciam Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT); empresas muito inovadoras tendem a adotar PQVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional e empresas inovadoras em práticas de Gestão de Pessoas ou em racionalização dos processos de trabalho utilizam programas de qualidade de vida no trabalho nas áreas de lazer e relações sociais.

Nos Quadros a seguir são apresentados resumos de artigos referentes ao tema QVT, que foram objeto de estudo de pesquisadores citados neste trabalho. A divisão dos tópicos visa facilitar a visualização do leitor quanto a fatores isolados, porém, comuns a obra de cada autor.

Ano	Autor(es)	Título	Tipo	População	Objetivo	Resultados
1988	Fernandes e Gutierrez.	Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira	Artigo da Revista de Administração	94 funcionários de uma empresa comercial gaúcha.	Levantar os fatores que contribuem para a QVT em uma empresa gaúcha.	Com base no modelo de QVT de Werther e Davis. Foram pesquisados elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo em termos de qualidade de vida no trabalho. Deste estudo originou-se a proposição de um modelo de intervenção estratégica de gerência de RH para a QVT como contribuição para melhorar a gestão de pessoas.
1998	Albuquerque e Limongi-França.	Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.	Artigo da Revista de Administração	446 empregados de 26 unidades fabris da região de São Paulo, com certificação ISO9000	Investigar um aparente paradoxo entre a busca da produtividade por parte das organizações e o ganho de espaço nas discussões acadêmicas e empresariais sobre a qualidade vida no trabalho.	As preocupações com a QVT vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro devido principalmente: - aprofundamento da compreensão a respeito do stress e de doenças associadas as pressões organizacionais; - expansão do conceito de qualidade total em um ambiente competitivo.
2000	Haak	Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços.	Artigo da Revista de Administração	Empregados de 5 empresas do setor de serviços, Serasa, Mega, Folha de SP, Saúde e Hotel Transamérica.	Verificar se os programas de Qualidade Total acarretam mudanças comportamentais dos empregados, resgatando a motivação para o trabalho.	Programas de Qualidade Total obtiveram bom êxito em relação à motivação, fazendo os empregados sentirem-se mais úteis e importantes.

2000	Monaco e Guimarães.	Gestão de Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios.	Artigo da RAC	Funcionários da Gerência de Administração da ECT. Na Diretoria Regional de Santa Catarina	Avaliar as transformações dos aspectos relacionados à QVT, com o Programa de Qualidade Total em uma empresa pública prestadora de serviços.	O estudo da influência do PQT na QVT estabelece uma relação de como a ECT vem buscando formas de melhorar sua eficiência e produtividade, e como encontrar alternativas para melhorar a Qualidade de Vida de seus colaboradores.
2001	Honório e Marques	Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular	Artigo da Revista de Administração	Gerentes e técnicos de segundo e terceiro graus que atuavam em uma empresa pública de telefonia celular, envolvidos em processos de decisão, de privatização, cisão e entrada da concorrência	Aprofundar o conhecimento a respeito da QVT de pessoas envolvidas em processos de privatização, de cisão e de entrada da concorrência.	Esse processo de mudanças na estruturação e organização do trabalho produziu nos trabalhadores sentimentos de descontentamento, frustração e sublimação quanto ao equacionamento das questões consideradas causadoras de insatisfação no trabalho.
2004	Rocha e Felli	Qualidade de vida no trabalho docente em enfermagem	Artigo da Revista Latino-americana Enfermagem	Docentes de enfermagem da Universidade Católica de Santos - SP	Conhecer o significado e os processos desgastantes e potencializadores da QVT dos docentes de enfermagem	A QVT tem como significado as condições de trabalho, identificação profissional e relacionamento interpessoal. No perfil saúde doença os fatores desgastantes foram mais evidenciados que os fatores potencializadores.
2005	Oliveira e Limongi-França	Avaliação da gestão de QVT	Artigo RAE Eletrônica	Administradores	Avaliar os resultados dos programas de QVT	Existe uma necessidade de maior divulgação de métodos indicadores e ferramentas para avaliação dos programas de QVT especificamente na gestão de pessoas.
2005	Freitas	A QVT perspectivas além da Ginástica Laboral no Hospital das Clínicas /UFMG	Artigo dos Anais do 8º encontro de extensão da UFMG	Trabalhadores da unidade funcional de serviço de processamento de roupas e esterilização de material	Identificar outras demandas referentes a QVT emergentes de GL, no HC/UFMG subsidiar com esse conhecimento novas propostas de intervenção na área da QVT	Verificou-se o interesse dos funcionários por atividades como dança, meditação relaxamento, além da GL, que favorecem o fortalecimento dos laços afetivos, melhorando o ambiente do trabalho.

2006	Freitas, Amorim e Barros Filho.	Servidor público e qualidade de vida: união impossível	Artigo do Congresso Ibero-americano	Servidores da Universidade Federal de Pernambuco	Verificar formas criativas de ação gerencial para melhorar a qualidade de vida dos servidores de instituições de ensino superior.	A UFPE inovou em gestão universitária com o intuito de modernizar-se e acompanhar as transformações do mundo organizacional com programas que contaram com envolvimento e conscientização dos servidores mostrando assim que a união servidor público e qualidade de vida é possível.
2006	Asfora e Dias.	Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho para Polícia Militar de Pernambuco	Artigo da REAd	Policiais militares de quatro batalhões da Polícia Militar de Pernambuco	Investigar e conhecer qual a definição da QVT na percepção dos policiais militares de quatro batalhões da Polícia Militar de Pernambuco.	Revelou que o construto QVT para a população estudada pode ser definido a partir de dez dimensões e que não houve nenhuma dimensão considerada pouco ou nada importante.
2006	Bastos, Souza e Costa	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em contexto diferenciados de inovação: uma análise multivariada.	Artigo da EnANPAD	Gestores de 220 empresas do setor industrial brasileiro que possuíam mais de 150 funcionários.	Verificar a relação entre diferentes padrões de adoção de novas práticas de gestão com a implementação de PQVT.	Identificou três tipos de associações entre padrão de inovação e PQVT: empresas pouco inovadoras tendem a não adotar PQVT; empresas muito inovadoras tendem a adotar PQVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional e empresas inovadoras em práticas de Gestão de Pessoas ou em racionalização dos processos de trabalho utilizaram PQVT em lazer e relações sociais

Quadro 6: Resumo das pesquisas dos artigos

Embora cada autor tenha buscado focar a Qualidade de Vida no Trabalho dentro de organizações diferentes, verificou-se que em todas as abordagens o indivíduo foi o motivo principal do estudo. De acordo com Moscovici (1985, p.24) “na convivência com os demais, as pessoas comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto”. Dentro dessa realidade, observou-se a importância do seu relacionamento com os demais colaboradores dentro das empresas, daí a razão de estudar-se a relevância do fator relacionamento interpessoal dentro do ambiente laboral.

2.4. A importância do relacionamento interpessoal na QVT

De acordo com Bom Sucesso (1997, p.36-37) Qualidade de vida é decorrência do tratamento humano e gentil nas relações como também da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento

sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz e não somente de plano de benefícios e salários elevados. “Lembra que atenção, elogio e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade”.

Com o processo de globalização houve um acelerado desenvolvimento tecnológico que, segundo Lima (1995), levou as organizações a pensarem novas formas de organização do trabalho. O aumento no fluxo das informações e a necessidade de maior conexão entre os diversos departamentos e unidades, passaram a exigir dos indivíduos maior flexibilidade e capacidade de adaptação. A autora cita que as empresas reconhecem a existência das pessoas e a necessidade delas serem valorizadas.

Enriquez (1989 apud LIMA 1995, p. 35) afirma que: “o outro é peça fundamental da gerência estratégica participativa, (...), pois a empresa precisa das capacidades e da integração de todos seus membros (por mais obscuros que sejam eles) para sua sobrevivência ou seu crescimento”.

As transformações oriundas desse processo de globalização tiveram reflexos também nas empresas estatais, apesar dessas apresentarem em sua estrutura uma especificidade que lhes confere uma distinção nítida das empresas privadas. De acordo com Rodrigues, Imai e Ferreira (2001), o movimento do Estado visando o enxugamento e a redução do seu quadro; a visível política de desvalorização do indivíduo através do achatamento salarial e das precárias condições de trabalho levaram muita gente a procurar outras empresas para trabalharem. Neste contexto, a empregabilidade engloba tanto a dimensão técnica quanto a interpessoal.

No ambiente de trabalho, é importante manter contatos harmoniosos entre as pessoas para facilitar o bom relacionamento e desenvolvimento das atividades.

Para Moscovici (1985, p.27) a competência interpessoal “é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

Rodrigues, Imai e Ferreira (2001, p.124) acrescentam que “a competência interpessoal passa a ser um requisito imprescindível a todos os níveis ocupacionais da empresa tanto com relação ao atendimento aos públicos (interno e externo) como nas relações com colegas de trabalho e a chefia imediata”.

As habilidades interpessoais são tão importantes quanto às habilidades técnicas e profissionais, por isso as organizações investem em treinamentos para o desenvolvimento das mesmas. Tais treinamentos ajudam o colaborador a entender como funciona sua comunicação com o próximo, e como potencializar este canal.

Segundo Lopes (1985, p.26):

A empresa é uma comunidade e nela o que há de mais importante é a pessoa humana. Como toda a estrutura social a empresa precisa de certo equilíbrio entre seus elementos componentes, para que estes tendam a cooperação e não ao conflito.

Assevera Costa (2004) que a competência interpessoal é saber ouvir e se postar no lugar de seu interlocutor para compreendê-lo. Desenvolver competência interpessoal é uma das principais missões do administrador para tornar um ambiente laboral saudável e prazeroso dentro de uma organização que vislumbra um futuro promissor.

De acordo com Correia (2000), o papel da gerência é uma variável de forte impacto no ambiente laboral e no aumento da produtividade. Não basta apenas, por parte da empresa, oferecer todos os recursos possíveis ao bom desempenho das atividades de seus membros, caso existam fatores de impacto psicológico negativo, oriundos da falta de relacionamento interpessoal entre o trabalhador e o gestor.

Costa (2004, p. 180) registra que “o relacionamento interpessoal saudável, por exemplo, às vezes não encontra guarida no âmbito organizacional, gerando os mais diversos conflitos e, portanto, desumanizando as organizações”.

Para Vergara e Branco (2001), empresa humanizada é aquela cujos valores não são somente a maximização do retorno para os acionistas, e sim, aquela que realiza ações no âmbito interno, promovendo a qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigando as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob todos os aspectos.

Para Caravantes (2002, p. 71 apud COSTA 2004, p.19) a economia de mercado e o sistema econômico, da era da globalização, alijaram valores fundamentais do convívio social, fazendo com que o bom desse lugar ao útil; o correto ao funcional; o futuro, ao imediatismo; e o social, ao individualismo exacerbado, demonstrando uma inversão de valores. Ainda frisa o autor:

Antes que alguma mudança venha a ocorrer, há que se repensar valores e atitudes hoje prevalentes, permitindo que o útil venha a se subordinar ao bom; a especulação desenfreada ao trabalho honesto e sério; o personalismo ao social; a racionalidade funcional à substantiva.

Com relação a estes valores, Costa (2004, p. 20) ressalta que:

É preciso lembrar que uma das maiores exigências sociais na atualidade, no campo dos negócios públicos e privados, é a vivência irrestrita de valores não hedonistas, voltados para o bem-estar da coletividade e que tem o ser humano como a maior e incalculável riqueza de uma sociedade.

Fatores como gentileza, sinceridade, comunicação, harmonia, compreensão, bom convívio social foram citados pelos autores, nessa pesquisa, inerentes ao relacionamento interpessoal que contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho.

No capítulo seguinte, serão descritas as estratégias metodológicas adotadas neste estudo.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa quantitativa com o objetivo de descrever a percepção da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da BCE sob a ótica do fator relacionamento interpessoal. Segundo Gil (1994), as pesquisas deste tipo visam a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para complementar as informações da pesquisa quantitativa foi incluída uma pergunta aberta com análise qualitativa.

3.2. População e amostra

3.2.1. População

A população estudada nesta pesquisa foi composta por 181 colaboradores da Biblioteca Central, de uma universidade pública, servidores efetivos, prestadores de serviços e estagiários.

3.2.2. Amostra

A amostra foi composta por 132 sujeitos, sendo 52 do sexo masculino e 78 do sexo feminino, e dois não responderam a este item.

Para melhor caracterização da amostra, na Tabela 1 são discriminados os cargos que os sujeitos exerciam na ocasião da pesquisa.

Tabela 1: Composição da amostra

Discriminação	f
Assistente em Administração	33
Estagiário	31
Bibliotecário/Documentalista	28
Prestador de Serviços	10
Não declararam	9
Auxiliar Administrativo	7
Técnico em Assuntos Educacionais	6
Copeiro	2
Produtor Cultural	1
Técnico em Exercício Provisório	1
Técnico em Tecnologia da Informação	1
Técnico em Restauração	1
Contínuo	1
Auxiliar Operacional	1
TOTAL	132

A predominância dos cargos: assistente em administração, estagiários, bibliotecário/documentalista, justifica-se pelo fato desses colaboradores estarem mais envolvidos com a atividade fim da biblioteca que é o atendimento ao público.

Com relação ao sexo dos respondentes verificou-se que 39,4% são do sexo masculino e 59,1 % do sexo feminino.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos sujeitos de acordo com o tempo de serviço na Instituição.

Tempo de serviço

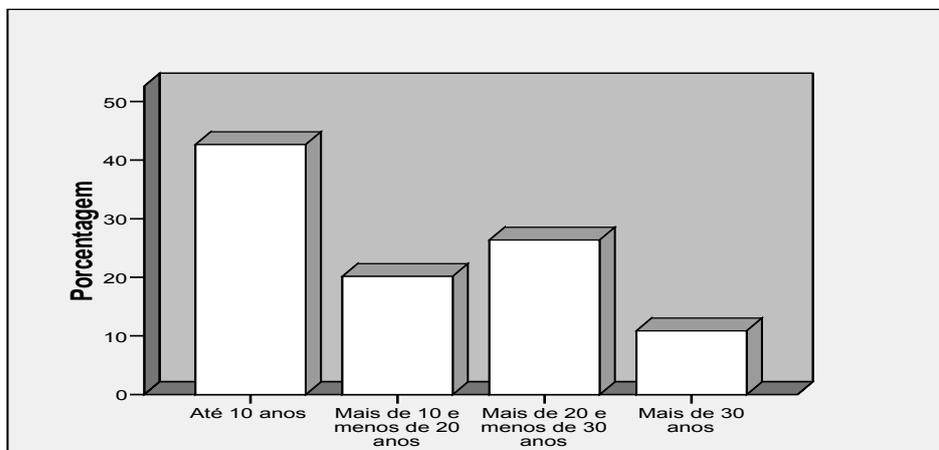


Gráfico 1: Distribuição dos sujeitos de acordo com o tempo de serviço

Com relação ao tempo de serviço na instituição, observou-se a predominância de colaboradores com até 10 anos de serviço em razão da rotatividade dos estagiários e prestadores de serviços, que não possuem vínculo empregatício.

No Gráfico 2, encontra-se a distribuição de faixa etária da amostra.

Faixa etária

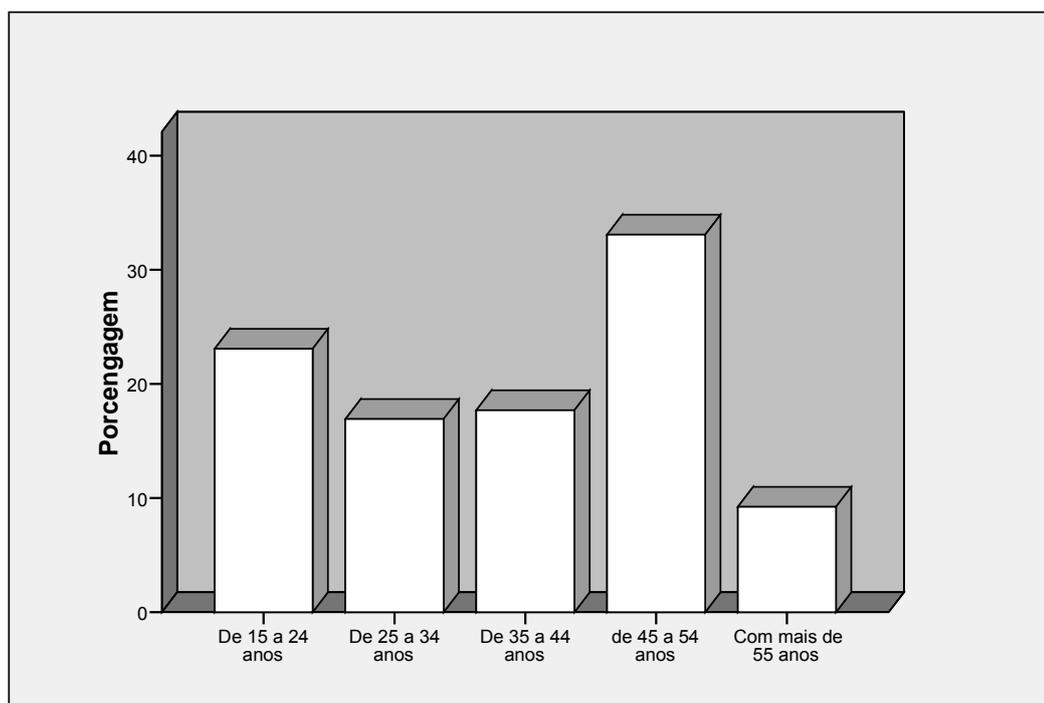


Gráfico 2: Distribuição dos sujeitos por faixa etária

O maior percentual de sujeitos na faixa etária de 45 a 54 anos (32,6%) é justificado pelo fato do quadro de pessoal da Biblioteca Central estar composto de colaboradores com tempo de serviço superior a 20 e inferior a 30 anos (25,8%) e de colaboradores com mais de 30 anos de serviço (10,6%), estes aguardando completar o tempo de serviço e idade para se aposentarem, de acordo com as normas vigentes da Previdência Social.

Os sujeitos responderam se atuavam em alguma função gerencial, conforme pode ser visto no Gráfico 3.

Função

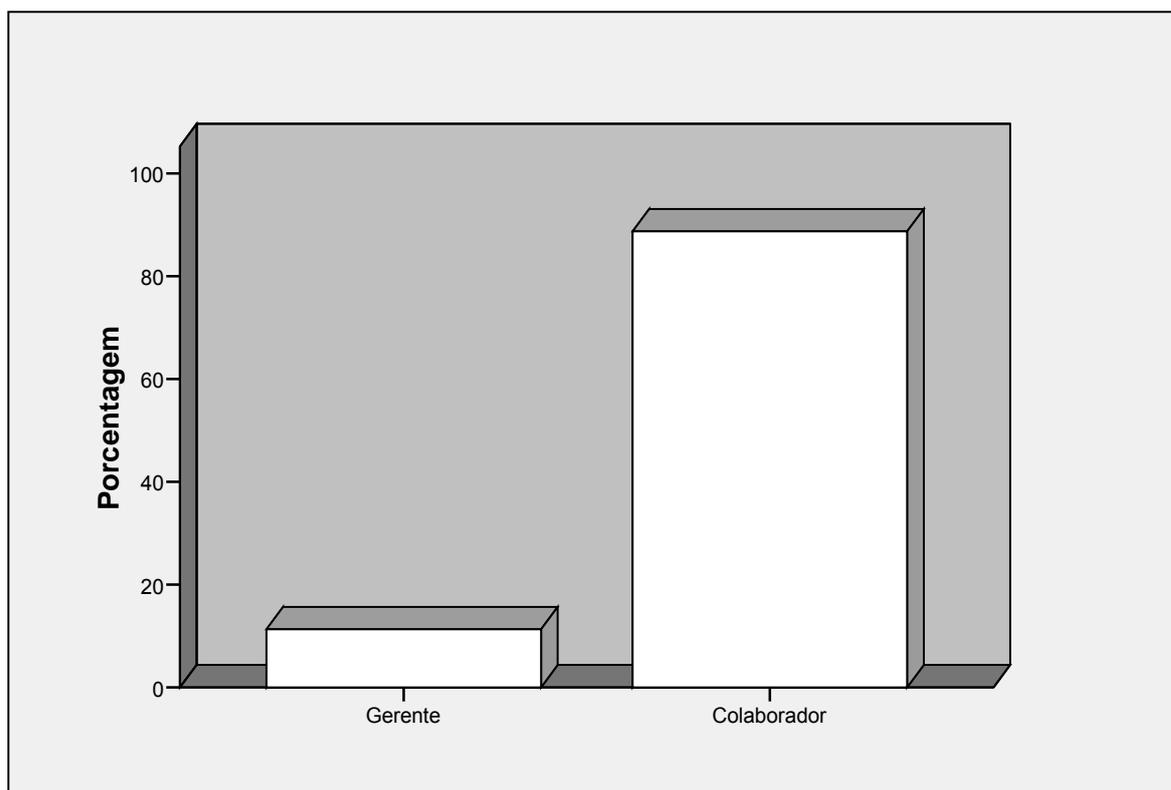


Gráfico 3: Distribuição dos sujeitos por função

Quanto à função, 10,6% dos participantes da pesquisa possuíam função de gerência e 89,4% não tinham função de gerência.

O grau de escolaridade, dos participantes da pesquisa encontra-se apresentado no Gráfico 4 seguir.

Grau de escolaridade

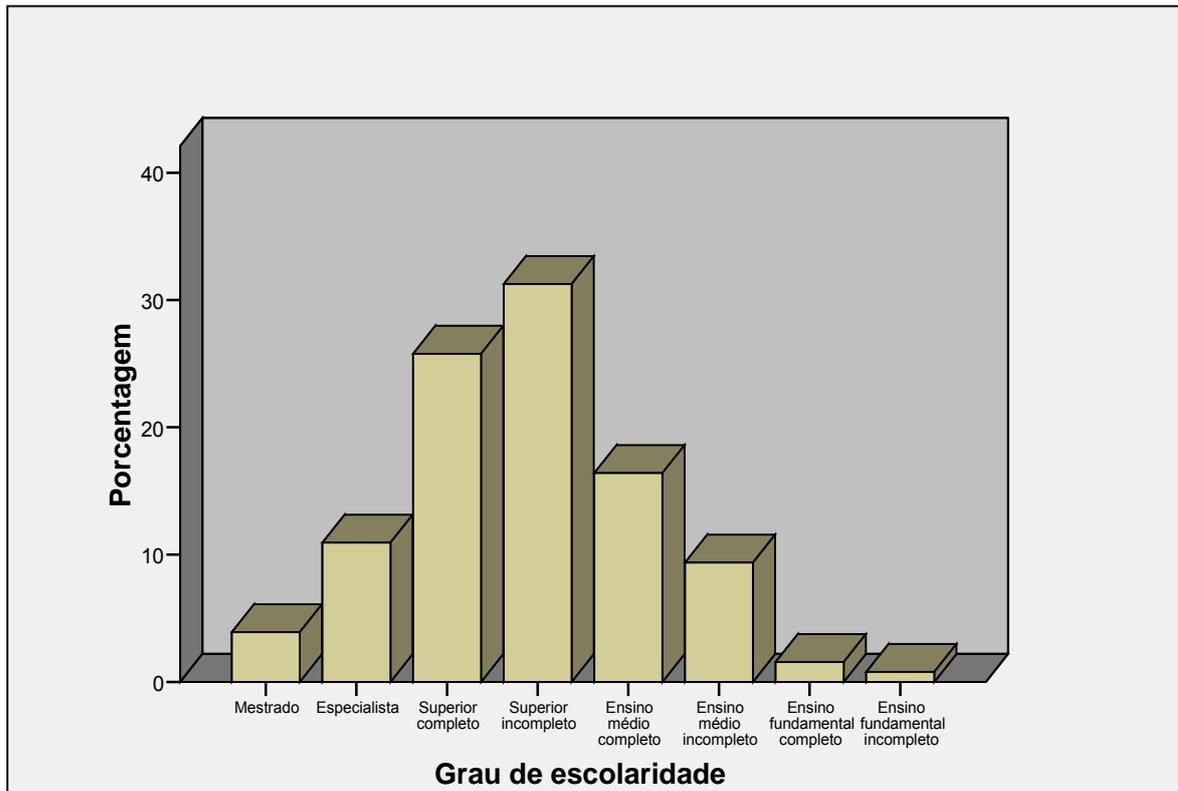


Gráfico 4: Distribuição dos sujeitos por grau de escolaridade

Embora 25% dos colaboradores possuíssem graduação, 10,6% especialização e 3,8% mestrado, a pesquisa mostrou uma predominância de sujeitos com nível inferior à graduação completa, o que revelou a diversidade de níveis de escolaridade na BCE.

3.3. Instrumento

Neste estudo, foi utilizada parte do instrumento construído e validado por David (2005) denominado Escala de Indicadores de Satisfações Contextuais (EISC) composto por quatro fatores de Qualidade de Vida no Trabalho, com 44 itens.

Na presente pesquisa foi aplicada apenas a parte referente ao fator “Relacionamento Interpessoal” composta por sete itens.

Tendo em vista que o instrumento desenvolvido por David (2005) se destinava a uma unidade militar, foram feitas adequações para a realidade de uma biblioteca universitária. Os termos subalternos e superiores utilizados por David (2005) foram substituídos, respectivamente, por colaboradores e gerentes.

Além dos itens referentes ao fator relacionamento interpessoal, extraído do instrumento desenvolvido por David (2005), foi incluída uma questão aberta com o propósito de identificar outros aspectos do Relacionamento Interpessoal que, na visão dos participantes da pesquisa interferem na Qualidade de Vida no Trabalho.

A última parte destinava-se aos dados demográficos, a fim de caracterizar a amostra. Destaca-se que foram incluídas apenas faixas de tempo de serviço e de escolaridade que poderiam estar presentes na realidade, com base em levantamento prévio no Serviço de Administração da BCE.

3.4. Procedimentos de coleta de dados

O questionário foi entregue pessoalmente a cada colaborador da BCE contendo uma breve explicação quanto ao seu objetivo. No ato da entrega, foi frisada a importância da manutenção do anonimato do respondente para que o mesmo pudesse se sentir mais à vontade para expressar sua opinião.

Foi solicitada a devolução com a maior brevidade possível, e todos os questionários foram recebidos em no máximo quatro dias.

3.5. Análise dos dados

Foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, para realização de estatísticas descritivas, tais como: média, desvio-padrão para descrever as respostas ao fator relacionamento interpessoal do instrumento e correlações entre as variáveis demográficas e as respostas ao referido Fator.

Em relação à questão aberta, foram criadas categorias que expressassem a importância do Relacionamento Interpessoal para a QVT, a partir da técnica de análise de conteúdo.

Foram seguidas as orientações de Franco (2003) para a criação das referidas categorias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Resultados das análises descritivas

Neste capítulo são apresentados os resultados das estatísticas descritivas referentes ao fator “Relacionamento Interpessoal” da escala de percepção de satisfação com a qualidade de vida no contexto do trabalho, construída e validada por David (2005). Além disso, são descritos os resultados da análise da questão aberta sobre os aspectos das relações interpessoais consideradas importantes pelos respondentes para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O objetivo desta análise foi avaliar a percepção do fator relacionamento interpessoal para a qualidade de vida no trabalho.

4.1.1 – O Fator – Relacionamento Interpessoal

O fator “Relacionamento Interpessoal” obteve média igual a 5,15 que, na escala Likert, que variava de 1 (fortemente insatisfeito) a 7 (fortemente satisfeito) ficou no intervalo relativo de levemente satisfeito a satisfeito, demonstrando satisfação por parte tanto dos gerentes quanto dos colaboradores. O desvio padrão foi igual a 1,45, demonstrando variabilidade das respostas dos sujeitos em relação à média.

Para melhor compreensão dos aspectos referentes ao Relacionamento Interpessoal, optou-se por descrever a média e o desvio padrão de cada item que compõe o fator (vide Tabela 2).

Tabela 2: Média e desvio padrão dos itens que compõem o fator relacionamento interpessoal

Itens	Média	Desvio padrão
Respeito dispensado pelos gerentes	5,41	1,60
Disponibilidade dos gerentes para auxiliar	5,22	1,58
Liberdade de expressão com a gerência	5,15	1,86
Confiança que os gerentes depositam nos colaboradores	5,15	1,57
Clima de confiança entre os colegas de trabalho	5,12	1,61
Tratamento dispensado pelos gerentes	5,09	1,64
Compreensão da gerência em relação aos erros dos colaboradores	4,85	1,77

Os aspectos com maior média foram "respeito dispensado pelos gerentes" e "disponibilidade dos gerentes para auxiliar" e com a menor foram "tratamento dispensado pelos gerentes" e "compreensão da gerência em relação aos erros dos colaboradores", denotando que os respondentes reconhecem que são respeitados por seus gerentes e que carecem de compreensão da gerência em relação aos erros que cometem.

4.1.2. Correlações de Pearson

Foram calculadas correlações de Pearson entre as variáveis demográficas (sexo, tempo de serviço, função e faixa etária) e os itens que compõem o Fator Relacionamento Interpessoal.

Apenas nos itens 1 (Liberdade de expressão com a gerência), 3 (Confiança que os gerentes depositam nos colaboradores) e 5 (Tratamento dispensado pelos gerentes) foram observadas correlações significativas, todas em relação à variável função, como pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados das correlações entre a variável função e os itens do Fator Relacionamento Interpessoal

Itens	r	p
Liberdade de expressão com a gerência	-0,225	0,013
Confiança que os gerentes depositam nos colaboradores	-0,19	0,037
Tratamento dispensado pelos gerentes	-0,18	0,045

Uma vez que as correlações foram negativas, significa que os gerentes tenderam a considerar os referidos aspectos do relacionamento interpessoal constantes da Tabela 3 com maior satisfação do que os colaboradores.

Para ilustrar como esses grupos (gerentes e colaboradores) perceberam tais aspectos do Relacionamento Interpessoal, foram descritas as freqüências das respostas em cada um dos itens que apresentou correlações significativas.

Tabela 4: Correlação significativa da variável função com o item liberdade de expressão com a gerência

	Liberdade de expressão com a gerência							Total
	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	
Função:								
gerente	0	0	0	0	1	7	6	14
colaborador	8	7	6	13	8	43	23	108
TOTAL	8	7	6	13	9	50	29	122

Tabela 5: Correlação significativa da variável função com o item confiança que o gerente deposita nos colaboradores

	Confiança que o gerente deposita nos colaboradores							Total
	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	
Função:								
gerente	0	0	0	0	5	4	5	14
colaborador	4	2	7	19	22	34	18	106
TOTAL	4	2	7	19	27	38	23	120

Tabela 6: Correlação significativa da variável função com o item tratamento dispensado pelos gerentes

	Tratamento dispensado pelos gerentes							Total
	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	
Função:								
gerente	0	0	1	0	1	8	4	14
colaborador	4	5	5	18	20	34	19	105
TOTAL	4	5	6	18	21	42	23	119

Com relação aos três itens do relacionamento interpessoal correlacionados a $p \leq 0,05$, na Tabela 3, sinalizam algumas deficiências de relacionamento dos gerentes com os colaboradores, ou mesmo insatisfação dos colaboradores com os gerentes, sem que a pesquisa possa mostrar a origem. A gerência deve ver os

colaboradores como aliados. Mesmo aqueles que não são aliados esperam criar uma aliança. A dignidade e o respeito que se confere a um colaborador criam um relacionamento maduro, em lugar de uma dependência infantil (WERTHER Jr., 1992).

4.1.3. Resultados da pergunta aberta

Foi realizada análise de conteúdo das respostas dos sujeitos à questão aberta que solicitava a inclusão de outros aspectos das relações interpessoais considerados importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Foram criadas sete categorias que são apresentadas com as respectivas definições operacionais e trechos das respostas dos sujeitos para ilustrar.

As categorias criadas foram as seguintes, de acordo com a análise de conteúdo, segundo Bardin (1995):

Categoria I: Realização de Eventos
Definição
Realização de eventos, tais como: almoço, lanches, comemoração de aniversários, no local ou fora do ambiente de trabalho que possibilitam a interação entre as pessoas.
Exemplos de Relatos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “É preciso promover ocasiões como café, comemorar aniversário, etc.”. ▪ “Atividades conjuntas fora do ambiente de trabalho-confraternização” ▪ “Contatos por telefone, e-mail, mais reuniões, <i>workshop</i>, aniversario, solenidades em geral”. ▪ “Comemoração de aniversário, almoçar ou fazer lanches juntos”.

Quadro 7: Categoria realização de eventos

Estes exemplos de relatos de atividade de promoção social, que segundo os colaboradores, são considerados importantes para a QVT, são contestados por Siqueira (2006, p.190) quando cita que “(...) nada é feito sem que haja algum interesse oculto; e a empresa utiliza-se inclusive da pobreza da sociedade, parcialmente produzida por ela, para ser caridosa e cidadã”.

Categoria II: Reconhecimento Profissional
Definição
Valorização do trabalho expressa pelo reconhecimento da dedicação do colaborador por meio de elogios.
Exemplos de Relatos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Punir os erros é necessário, mas também seria importante reconhecer o bom trabalho executado pelos funcionários”. ▪ “Retorno do trabalho bem realizado” ▪ “Reconhecimento das gerências” ▪ “Valorização do colaborador pelo seu trabalho e pessoalmente, quero dizer como pessoa”. ▪ “Não ver no outros somente defeitos, procurar ressaltar os pontos positivos”. ▪ “Reconhecimento do bom trabalho realizado” ▪ “Gerência tratar o colaborador como ser humano e não uma máquina que trabalha, elogiando sempre o trabalho bem feito e não só puxar a orelha”.

Quadro 8: Categoria reconhecimento profissional

De acordo com Hackman e Oldham (1975), na categoria reconhecimento profissional os três estados psicológicos que se fazem presentes são: significação percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho, que ficaram evidentes nas respostas dos participantes dessa pesquisa.

Categoria III: Comunicação entre gerências e colaboradores
Definição
O ato de a gerência ouvir o que os colaboradores têm a dizer, como também informar aos mesmos as decisões tomadas em reuniões.
Exemplos de Relatos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Comunicar aos colaboradores as decisões tomadas pelos gerentes por meio de reuniões, para que todos sintam sua importância para o trabalho desenvolvido, bem como sua contribuição para o processo decisório”. ▪ “Disposição em ouvir os colaboradores”. ▪ “Ouvir sugestões dos colaboradores”. ▪ “Que haja mais diálogo entre colaborador e gerência”. ▪ “A gerência, antes de tomar decisões punitivas, deve ouvir as partes envolvidas afinal, temos muitos anos de colaboração com toda a UnB”. ▪ “Seria importante que sempre fossem ouvidas todas as partes envolvidas em determinados tipos de trabalho, e não somente o chefe decidir e todos acatarem”. ▪ “Seria interessante uma aproximação mais ampla da direção com os subordinados, a fim de evitar informações distorcidas e mal elaboradas entre eles”. ▪ “É necessário ouvir mais/melhor o funcionário e o usuário, as duas partes sempre”. ▪ “Acho importante uma integração total entre os colaboradores, gerências e usuário para que o trabalho fique harmonioso”. ▪ “Melhoria no fluxo das informações”.

Quadro 9: Categoria comunicação entre gerências e colaboradores

Para Costa (2004), competência interpessoal é saber ouvir e se colocar no lugar de seu interlocutor para compreendê-lo. Nesse sentido, sugere-se aos gerentes da BCE a análise desses aspectos apontados por seus colaboradores.

Também Werther Jr., (1992, p.71) “Com uma melhor comunicação, a compreensão também melhora, assim como aumentam os esforços. (...) a comunicação tem que ser gerenciada como o objetivo de um aperfeiçoamento”.

Categoria IV: Cordialidade e respeito mútuo
Definição
Respeitar as diferenças individuais, a fim de manter clima cordial entre os profissionais de diferentes funções que atuam na biblioteca.
Exemplos de Relatos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Tolerância em relação aos limites de cada um”. ▪ “Avalio que todos os direitos têm que ser respeitados de forma bilateral”. ▪ “Respeito mútuo entre o colaborador e o gerente”. ▪ “Cordialidade entre colaboradores”. ▪ “Falta de respeito por parte dos gerenciadores”. ▪ “Respeito entre os colegas de trabalho em todos os sentidos”. ▪ “Cordialidade entre os colaboradores”. ▪ “Respeito pelos colegas”.

Quadro 10: Categoria Cordialidade e respeito mútuo

Categoria V: Cooperação e compromisso com o trabalho
Definição
Gerentes e colaboradores apóiam-se mutuamente na relação do trabalho, a fim de que sejam alcançados os resultados desejáveis.
Exemplos de Relatos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Conhecimento do gerente em relação à área sob sua responsabilidade fundamental para o relacionamento da área”. ▪ “Compromisso com o trabalho”. ▪ “Colaboração é muito importante para que nos ajudemos sempre que necessário, mesmo que não seja nossa tarefa”. ▪ “Incentivo entre os colegas quanto ao serviço que praticam e, também, das equipes imediatas”. ▪ “Colaboração para execução do serviço”. ▪ “Colaboração-envolvimento maior nos projetos da BCE”.

Quadro11: Categoria Cooperação e compromisso com o trabalho

Categoria VI: Confiança entre colaboradores e gerência
Definição
Sentimento de confiança entre colaboradores e gerentes criado a partir do reconhecimento da competência do gerente para a realização do trabalho.
Exemplos de relatos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Confiança, cooperação e diálogo”. ▪ “Confiança é indispensável no trabalho, além de profissionalismo”.

Quadro 12: Confiança entre colaboradores e gerência

Esses aspectos incluídos nas categorias IV, V e VI são apontados por diferentes autores como essenciais para a qualidade de vida no trabalho. Bom

Sucesso (1997), por exemplo, cita que QVT é decorrência do tratamento humano e gentil nas relações, bem como a possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes.

Para melhor compreensão dos resultados da questão aberta, optou-se por descrever a frequência com que cada categoria foi mencionada.

Tabela 7: Frequência das categorias

Categoria	f
Categoria III: Comunicação entre gerências e colaboradores	10
Categoria IV: Cordialidade e respeito mútuo	8
Categoria II: Reconhecimento profissional	7
Categoria V: Cooperação e compromisso com o trabalho	6
Categoria I: Realização de eventos	4
Categoria VI: Confiança entre colaboradores e gerências	2

Observa-se que o maior número de aspectos apontados pelos sujeitos refere-se à categoria “comunicação entre gerências e colaboradores”. Nos exemplos de relatos constantes do Quadro 10, percebem-se evidências de insatisfação em relação à comunicação entre gerências e colaboradores, embora na questão aberta tenha sido solicitado que apontassem aspectos do “Relacionamento Interpessoal” importantes para a QVT sem ter sido pedido que falassem especificamente da BCE.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve o objetivo de verificar os aspectos do relacionamento interpessoal que interferem na qualidade de vida, de acordo com a percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um importante construto que gera benefícios às organizações, tanto privadas quanto públicas, e aos colaboradores que nelas atuam conforme foi percebido na literatura revisada.

A presente pesquisa pode evidenciar a importância do Relacionamento Interpessoal para a Qualidade de Vida no Trabalho, destacando diferentes aspectos que compõem o convívio entre as pessoas no dia-a-dia de trabalho.

Com o desenvolvimento do presente estudo evidenciou-se que há satisfação tanto por parte dos gerentes quanto dos colaboradores no que diz respeito ao relacionamento interpessoal. Os aspectos com maior média foram “respeito dispensado pelos gerentes”, “disponibilidade dos gerentes para auxiliar e “tratamento dispensado pelos gerentes”.

Os resultados evidenciaram ainda que os gerentes consideraram os aspectos do relacionamento interpessoal com maior satisfação do que os colaboradores.

Foi utilizada apenas uma escala que inclui poucos aspectos do Relacionamento Interpessoal, assim como foi revisada principalmente a literatura nacional.

Daí a necessidade de aprofundar a análise realizada neste estudo a fim de fornecer informações relevantes para as organizações, contribuindo para o aprimoramento da qualidade de vida no trabalho, como também para o avanço da produção de conhecimentos na área.

Portanto, a necessidade de estudos e ações futuras, tais como:

Por parte da instituição:

- ✓ continuar pesquisas nesse e em outros centros de custo da UnB;
- ✓ estudos enfocando outros fatores da QVT;
- ✓ estreitar o relacionamento interpessoal gerentes/colaboradores com o intuito de equacionar os problemas detectados neste estudo: liberdade de expressão com a gerência, confiança que o gerente deposita nos colaboradores e tratamento dispensado pelos gerentes;

- ✓ investir no treinamento dos gerentes para aquisição de competências técnicas e interpessoais.

Para a produção de conhecimentos sobre o tema:

- ✓ ampliar o número de itens da escala incluindo outros aspectos do Relacionamento Interpessoal que possam interferir na Qualidade de Vida no Trabalho;
- ✓ analisar outras obras da literatura nacional e internacional sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ASFORA, S. C.; DIAS, S. M. R. C. Modelo de Qualidade de Vida para Polícia Militar de Pernambuco. **Revista Eletrônica de Administração**, Ed. 49, v. 12, n.1, jan./fev. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: ed.70, 1995.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; COSTA, V. M. F. **Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/Ba.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya,1997.

CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.11, 1º trim./2000.

COSTA, W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 11, n.1, p. 17-21, jan./mar. 2004.

DAVID, L. M. L. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: análise de suas relações em uma unidade do exército**. Brasília, DF, 2005,108p, Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, mai./jun.1993.

FERNANDES. E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.23, r.4, p.29-38, out./dez. 1988.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**, Brasília: Plano Editora, 2003.

FREITAS, M. E. A. et al. A qualidade de vida no trabalho: perspectivas além da ginástica laboral no Hospital das Clínicas da UFMG. In: ENCONTRO DE EXTENSÃO DA UFMG, 8º, 2005, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, MG, de 3 a 8 de outubro de 2005, Disponível em : <www.ufmg.br/proex/arquivo/saude_5.pdf>. Acesso em: 12/08/2006.

FREITAS, T. S.; AMORIM, T. N. G. F.; BARROS FILHO, M. R. C. **Servidor público e qualidade de vida: união impossível?** Disponível em: <www.fgvsp.br/iberoamerican/paper/0152_congresso_iberamericano>. Acessado em: 12/11/2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAAK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviço. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.60-70, jul./set. 2000.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, 159-170, 1975.

HONÓRIO. L. C.; MARQUES, A. L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.57-66, abr./jun. 2001.

KANIKADAN, A.Y.S. **Qualidade de Vida no Trabalho dos professores de inglês: aplicação dos modelos de análise biopsiosocial é de competência do bem-estar organizacional**. São Paulo, SP, 2005, 184p. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 5 v. 1, 2000.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.2, p 44-51, abril/jun.1998.

LOPES, T. V. M. **Problemas de pessoal na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.3, p.68-88, set./dez. 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work live: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v.1, n.11, p.20-30, winter, 1983.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração Eletrônica**, v.4, n.1, art.9, jan./jul. 2005.

ROCHA, S. S. L.; FELLI, V. E. A. Qualidade de vida no trabalho docente em enfermagem. **Revista Latino Americano de Enfermagem**, v.12, n.1, p.28-35, jan./fev. 2004.

ROCHA, S. K. da. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no setor têxtil. Florianópolis, 1998, SC, dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y; FERREIRA, W. F. Um espaço para desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.6, n.2, p.123-127, jul./dez. 2001.

SIQUEIRA, M V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Goiânia: Ed. da UCG, 2006.

VERGARA S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WALTON, E. R. Quality of Working Life: What Is It? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, Fall 1973.

WERTHER Jr. W.B. **Caro chefe**: o que todo gerente precisa ouvir e todo empregado gostaria de dizer .São Paulo:Nobel,1992.

WERTHER Jr., W.B.; DAVIS, K. J. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

Anexo A

Questionário

Prezados(as) Colegas,

Esta pesquisa tem o objetivo de investigar como o relacionamento interpessoal impacta a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

Sua colaboração é fundamental, visto que a manifestação de sua opinião será uma das partes mais importantes da monografia que estamos desenvolvendo, em grau de especialização em Desenvolvimento Gerencial junto ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília.

Vale frisar que não existem respostas certas, o que importa é a sua sincera opinião, resguardado o mais absoluto sigilo.

Agradecemos a sua valiosa e indispensável opinião.

Atenciosamente,

Eudasio Moreira de Sousa
Orientando

Margareth Barbosa Gonçalves
Orientanda

PRIMEIRA PARTE

No espaço ao lado de cada aspecto do contexto de seu trabalho nesta Biblioteca Central, marque com um X o número que melhor corresponda a sua percepção, de acordo com as opções abaixo. Escolha apenas uma resposta para cada item e responda, por favor, a todos eles.

Quão satisfeito você está com o fator relações interpessoais no seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito

1	Liberdade de expressão com a gerência	1	2	3	4	5	6	7
2	Compreensão da gerência em relação aos erros dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
3	Confiança que os gerentes depositam nos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
4	Clima de confiança entre os colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5	Tratamento dispensado pelos gerentes	1	2	3	4	5	6	7
6	Disponibilidade dos gerentes para auxiliar	1	2	3	4	5	6	7
7	Respeito dispensado pelos gerentes	1	2	3	4	5	6	7

Inclua outros aspectos das relações interpessoais que você considera importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Detalhe sua resposta.

SEGUNDA PARTE

Por último, preencha os itens abaixo que auxiliarão na caracterização dos participantes da pesquisa **(não há necessidade de identificação)**

1 – Sexo: Masculino Feminino**2 – Tempo de serviço:** Até 10 anos Mais de 20 e menos de 30 anos Mais de 10 e menos de 20 anos Mais de 30 anos**3 – Cargo:** Analista de Tecnologia da Informação Técnico em Audiovisual Auxiliar Operacional Arquivista Técnico em Contabilidade Copeiro Bibliotecário Documentalista Técnico em Edificações Contínuo Produtor Cultural Técnico em exercício provisório Recepcionista Técnico em Assuntos Educacionais Técnico em Tecnologia da Informação Prestador de Serviços Assistente em Administração Técnico em Restauração Estagiário Auxiliar em Administração**4 – Função:** Gerente Colaborador**5 – Faixa etária:** De 15 a 24 anos De 25 a 34 anos de 35 a 44 anos De 45 a 54 anos Com mais de 55 anos

6 – Grau de Escolaridade:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> Mestrado | <input type="radio"/> Superior incompleto | <input type="radio"/> Ensino fundamental completo |
| <input type="radio"/> Especialista | <input type="radio"/> Ensino médio completo | <input type="radio"/> Ensino fundamental Incompleto |
| <input type="radio"/> Superior completo | <input type="radio"/> Ensino médio incompleto | |

Por favor, verifique se nenhum item ficou sem resposta.
Obrigado por sua colaboração