Gestão Universitária
Estudos sobre a UnB

Volume 2

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

César Augusto Tibúrcio Silva
Nair Aguiar-Miranda
(Organizadores)

EDITORA UnB

Universidade de Brasília
Editora Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (FACE)
2011

Equipe editorial

Editoras de publicações Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão Ramiro Galas Pedrosa
Normalização Welma Pereira Batista
Revisão Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

Impresso no Brasil
Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Fax (61) 3035-4230
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contato@editora.unb.br

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _ Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1290-8 (v. 2)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Parte I - Gestão de Pessoas

Qualidade de vida no trabalho: a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

Eudásio Moreira de Sousa
Margareth Barbosa Gonçalves

Introdução

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

O foco da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está no principal valor intangível das organizações: as pessoas que nelas atuam, pois visa a integração entre aspectos da família e da organização em busca do bem-estar e do desempenho de forma que lhes tragam prazer.

No contexto das organizações públicas, o desempenho desejado relaciona-se com resultados, em que 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 e teve como enfoque o fator relacionamento interpessoal.

Este estudo tem como escopo a população dos colaboradores da BCE da UnB, servidores técnico-administrativos efetivos, regidos pelo Regime Jurídico Único, prestadores de serviços e estagiários a respeito da percepção da satisfação da Qualidade de Vida (QV) no contexto do trabalho e no enfoque do fator relacionamento interpessoal e busca responder à seguinte questão: qual a percepção dos colaboradores da BCE quanto à importância do relacionamento interpessoal para a qualidade de vida no contexto do trabalho?

Para tanto, foram verificados: os aspectos do relacionamento interpessoal que interferem na qualidade de vida, na percepção dos colaboradores da BCE da UnB, com base nos principais estudos da literatura relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); bem como o grau de satisfação dos colaboradores da BCE relacionado à qualidade de vida no contexto do trabalho sob a ótica do fator relacionamento interpessoal, para, então, analisar a relação entre a percepção dos aspectos de relacionamento interpessoal para a QVT e as variáveis demográficas.

Diferentes conceitos de QVT

Para Rodrigues (1994) o termo QVT surgiu na década de 50, quando Eric Trist e colaboradores estudavam o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Como forma de melhorar as condições de trabalho, o autor cita os ensinamentos de Euclides e os princípios de geometria que facilitou o trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, há 300 anos a.C., e a Lei das Alavancas de Arquimedes, há 287 anos a.C., que vieram mitigar os esforços físicos daqueles trabalhadores.

Fernandes e Gutierrez (1988) consideram que a QVT não tem uma definição consensual, mas à luz das publicações consultadas, apesar da abrangência, do conceito global e 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.

Rosa (apud LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 40) define QV como uma busca constante de melhoria nos processos de trabalho, não só para incorporar as novas tecnologias como também para aproveitar "o potencial humano, individual e em equipe". Essa definição revela a visão taylorista, quando faz alusão à produção em massa, destaca novas tecnologias e aproveitamento do potencial humano e qualidade organizacional, com vistas a resultados para a empresa sem, no entanto, preocupar-se com a dimensão humana.

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. Em algum momento, a insatisfação com o trabalho afetará a vida do trabalhador independentemente do seu *status*. Sentimento de tédio e frustração podem ser dispêndios tanto para o indivíduo quanto para a organização, e este é um problema complexo pela dificuldade de isolar e identificar todos os atributos que afetam a QVT (WALTON, 1973).

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

Westley (1979) aborda a 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.

Segundo Werther Jr. e Davis (1983) conseguir uma alta QVT exige que os cargos sejam bem projetados, buscando uma permuta entre eficiência e elementos comportamentais, dessa forma, 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.

O projeto de cargo e a QVT sofrem influências ambientais (habilidade e disponibilidade de empregado e expectativas sociais), organizacionais (abordagem mecanicista, fluxo e práticas de trabalho) e comportamentais (autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação) (WERTHER JR. DAVIS, 1983).

Várias definições foram atribuídas à QVT, desde 1969: a 1ª definição (1969-1972) é variável e vista como uma reação individual a trabalhar ou às consequências pessoais da experiência de trabalho; a 2ª (1969-1975) foca o indivíduo em lugar dos resultados organizacionais; a 3ª (1972-1975) é a forma específica de mudar o local de trabalho e seu impacto sobre o indivíduo; a 4ª (1979-1980) surgiu como um movimento com a formação de organizações para fomentar uma ideologia; a 5ª (1979-1982) foca um conceito global e é percebida como uma panaceia para superar problemas, tais como descontentamento e taxas de baixa produtividade; e a 6ª definição de QVT é a preocupação com falha inevitável de alguns projetos que poderão tornar céticos aqueles que acreditam no conceito (NADLER; LAWLER, 1983).

Os fatores determinantes da QVT para diversos autores, segundo Rocha (1998), são:

- 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 (WALTON, 1973);
- Variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e feedback (HACKMAN; OLDHAM, 1975);
- Enriquecimento das tarefas, trabalho autosupervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões (WESTLEV, 1979);

- Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do colaborador, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação (WERTHER JR; DAVIS, 1983);
- Participação nas decisões, reestruturação do trabalho por meio de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho (NADLER; LAWLER 1983); e
- Participação do colaborador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS, 1985).

QVT – Pesquisas científicas 1988-2006

Fernandes e Gutierrez (1988) estudaram os resultados de um projeto de QVT, com o objetivo de propor em um modelo de intervenção de ação estratégica, com vista a melhor utilização e gerência de recursos humanos, e analisaram os elementos organizacionais, comportamentais e ambientais que conduziram às implicações e recomendações para o processo de *feedback*.

Limongi-França e Albuquerque (1998) realizaram um estudo com empregados de unidades fabris da região de São Paulo para investigar o paradoxo entre a busca da produtividade pelas organizações e o ganho de espaço nas discussões sobre a QVT. Concluiu-se que as preocupações com a QVT vêm ganhando mais expressão no ambiente empresarial.

Honório e Marques (2001) realizaram um estudo junto a 527 trabalhadores que atuavam em empresa pública em pleno processo de reforma estrutural, a qual produziu sentimentos de descontentamento, frustração ou sublimações quanto ao equacionamento das questões consideradas como causa de insatisfação no trabalho.

Mônaco e Guimarães (2000) avaliaram as transformações dos aspectos relacionados à QVT, a partir da implantação de um programa

na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em Santa Catarina. Analisaram-se os aspectos da QVT antes e depois da introdução do programa; pesquisou-se a visão dos funcionários, chefes e técnicos, detectando, dessa forma, as dificuldades e limitações dessa implantação e sugeriram aspectos que poderiam ser modificados para melhorar a QV desses colaboradores.

Rocha e Felli (2004) realizaram um estudo com todos os docentes de enfermagem do curso de Enfermagem da UniSantos e detectaram que os fatores desgastantes existem 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.

Freitas, Amorim e Barros Filho (2006) realizaram um estudo cujo foco foi a forma criativa de ação gerencial para melhorar a QV de servidores de instituições de ensino superior. A dificuldade imposta às organizações públicas as obriga a serem criativas, buscando alternativas para sua sobrevivência. Por meio desse estudo, concluíram que a união servidor público e QV não é impossível.

Embora cada autor tenha buscado focar a QVT nas organizações diferentes, verificou-se que em todas as abordagens o indivíduo foi o motivo principal do estudo.

Importância do relacionamento interpessoal na QVT

A QVT é decorrente do tratamento humano nas relações e também da possibilidade de expressão de pontos de vista, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz, e não somente de plano de benefícios e salários elevados.

Para Rodrigues, Imai e Ferreira (2001) o movimento do Estado visando o enxugamento e a redução do seu quadro, como também a desvalorização do indivíduo pelo achatamento salarial e das precárias condições de trabalho, levaram muitos a procurarem outro emprego.

Moscovici (1985, p. 27) considera que 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".

As habilidades interpessoais são tão importantes quanto as habilidades técnicas e profissionais. Por essa razão, as organizações investem em treinamentos para o desenvolvimento das mesmas, contribuindo para o colaborador entender como funciona sua comunicação com o próximo e como potencializar esse canal. "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 à cooperação e não ao conflito" (LOPES, 1985, p. 26).

Para Correia (2000) o papel da gerência é uma variável de forte impacto no ambiente laboral e no aumento da produtividade. Não basta apenas oferecer 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.

Para Vergara e Branco (2001) empresa humanizada é aquela cujos valores não são somente a maximização do retorno para os acionistas, mas sim aquela que realiza ações no âmbito interno, promovendo a qualidade de vida e de trabalho, com vista 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.

A Pesquisa na BCE

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo em que a população estudada foi composta por 181 servidores efetivos da BCE, além de prestadores de serviços e estagiários, cuja amostra foi composta por 132 indivíduos, sendo 52 do sexo masculino e 78

do sexo feminino, e apenas dois não responderam a este item. A predominância dos cargos de assistente em administração, de estagiários, de bibliotecário/documentalista justifica-se pelo fato desses colaboradores estarem mais envolvidos com a atividade final da biblioteca, que é o atendimento ao público.

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

O maior percentual de sujeitos na faixa etária de 45 a 54 anos (32,6%) é justificado pelo fato do quadro de pessoal da BCE ser composto de colaboradores com tempo de serviço superior a vinte e inferior a trinta anos (25,8%) e de colaboradores com mais de trinta anos de serviço (10,6%), estes últimos ainda aguardando a aposentadoria. Quanto à função, 10,6% dos participantes da pesquisa possuíam função de gerência.

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

Neste estudo foi utilizada parte do instrumento construído e validado por David (2005), denominado Escala de Indicadores de Satisfações Contextuais (EISC), com adaptações para a realidade de uma biblioteca universitária, em que foi aplicada apenas a parte referente ao "Relacionamento interpessoal", composta por sete itens. Os termos subalternos e superiores utilizados por David foram substituídos, respectivamente, por colaboradores e gerentes, além de ter sido incluída questão aberta com o propósito de identificar outros aspectos do relacionamento interpessoal que, na visão dos participantes da pesquisa, interferem na QVT.

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

instrumento e as 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.

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, assim, 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 a compreensão dos aspectos referentes ao relacionamento interpessoal, optou-se por descrever a média e o desvio padrão de cada item que compõe o fator (Tabela 1).

Tabela 1 - Média e desvio padrão de itens que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

Itens	Média	Desvio padrão
Respeito dispensado pelos gerentes	5,41	1,6
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.

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.

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

Para ilustrar como esses grupos (gerentes e colaboradores) perceberam tais aspectos do relacionamento interpessoal, foram descritas as frequências das respostas em cada item que apresentou correlações significativas.

Tabela 2 - Correlação significativa da variável função com o item liberdade de expressão com a Gerência

Liberdade de expressão com a Gerência								
Função	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	Total
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 3 - Correlação significativa da variável função com o item confiança que o gerente deposita nos colaboradores

Confiança que o gerente deposita nos colaboradores								
Função	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	Total
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 4 - Correlação significativa da variável função com o item tratamento dispensado pelos gerentes

Tratamento dispensado pelos gerentes								
Função	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito	Total
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 1, estes sinalizam algumas deficiências, 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).

Resultados da pergunta aberta

Foi realizada a análise de conteúdo das respostas dos sujeitos à questão aberta que solicitava a inclusão de outros aspectos das relações

interpessoais considerados importantes para a QVT, e foram criadas sete categorias – de acordo com a análise de conteúdo, segundo Bardin (1995) – que são apresentadas com as respectivas definições operacionais e trechos das respostas dos sujeitos para ilustrar.

- Categoria I: Realização de eventos

Definição: Realização de eventos, tais como: almoço, lanches e comemoração de aniversários, no local ou fora do ambiente de trabalho, que possibilitam a interação entre as pessoas.

Exemplos de relatos

"É preciso promover ocasiões como café, comemorar aniversário, etc...".

"Atividades conjuntas fora do ambiente de trabalho-confraternização..."

"Contatos por telefone, e-mail, mais reuniões, *workshop*, aniversario, solenidades em geral...".

"Comemoração de aniversário, almoçar ou fazer lanches juntos...".

Estes exemplos de relatos de atividade de promoção social considerados importantes para a QVT, segundo os colaboradores, são contestados por Siqueira (2006, p. 190): "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

"Punir os erros é necessário, mas também seria importante reconhecer o bom trabalho executado pelos funcionários...".

"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...".

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

"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...".

"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, gerencias e usuário para que o trabalho fique harmonioso...".

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

- 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

"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...".

"Respeito entre os colegas de trabalho em todos os sentidos...".

"Respeito pelos colegas...".

- Categoria V: Cooperação e compromisso com o trabalho

Definição: Gerentes e colaboradores apoiam-se mutuamente na relação do trabalho, para que sejam alcançados os resultados desejáveis.

Exemplos de relatos

"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-envolvimento maior nos projetos da BCE...".

- 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

"Confiança, cooperação e diálogo...".

"Confiança é indispensável no trabalho, além de profissionalismo...".

Esses aspectos incluídos nas categorias IV, V e VI são essenciais para a QVT. Para Bom Sucesso (1997), a 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 4, 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 que se tenha pedido que falassem especificamente da BCE.

Resultados do estudo

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 BCE, da UnB.

A QVT 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.

Neste estudo, evidenciou-se a importância do relacionamento interpessoal para a QVT, destacando-se diferentes aspectos que compõem o convívio entre as pessoas no cotidiano de trabalho. Esclareceu-se também que há satisfação tanto por parte dos gerentes quanto dos colaboradores no que concerne 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 que os gerentes consideraram os aspectos do relacionamento interpessoal como de 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.

Há a necessidade de aprofundar a análise realizada neste estudo para fornecer informações relevantes para as organizações, contribuindo para

o aprimoramento da QVT, como também para o avanço da produção de conhecimentos na área.

Portanto, em estudos e ações futuras por parte da instituição no que se refere à QVT, sugere-se continuar a pesquisa neste e em outros centros de custo da UnB, enfocando outros fatores desta, bem como criar mecanismos para estreitar o relacionamento interpessoal gerentes/colaboradores com o intuito de equacionar os problemas detectados neste estudo. Dessa forma, uma maior liberdade de expressão com a Gerência é promovida com o intuito de aumentar a confiança que o gerente deposita nos colaboradores e também melhorar o tratamento hierárquico dispensado no tocante ao relacionamento de ambas as funções, sendo necessário investir no treinamento dos gerentes para aquisição de competências técnicas e interpessoais.

Referências

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

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

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

COSTA, W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, 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. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

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

FREITAS, T. S.; AMORIM, T. N. G. F.; BARROS FILHO, M. R. C. Servidor público e qualidade de vida: união impossível? In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY MANAGEMENT, 3., 2003. *Anais...* São Paulo, 2003.

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

LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência*: as novas formas de sedução na empresa. 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, abr./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 life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, v. 11, n. 3, p .20-30, 1983.

ROCHA, S. S. L.; FELLI, V. E. A. Qualidade de vida no trabalho docente em enfermagem. *Revista Latino Americano de Enfermagem*, Ribeirão Preto, 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. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa

de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

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: Universidade Católica de Goiás, 2006.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 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, 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.

APÊNDICE 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 Margareth Barbosa Gonçalves
Orientando 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?

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 10 e menos de 20 anos ( ) mais de 20 e menos de 30 anos ( ) mais de 30 anos
3. Cargo:
   ( ) analista de tecnologia da informação ( ) técnico em audiovisual ( ) Auxiliador Operacional ( ) arquivista ( ) Técnico em Contabilidade ( ) copeiro ( ) bibliotecário ( ) técnico em edificações ( ) contínuo ( ) documentalista ( ) 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 ( ) auxiliar em administração ( ) estagiário
4. Função:
   ( ) gerente ( ) colaborador
5. Faixa etária:
   ( ) 15 a 24 anos ( ) 25 a 34 anos ( ) 35 a 44 anos ( ) 45 a 54 anos ( ) mais de 55 anos
6. Grau de Escolaridade:
   ( ) Mestrado ( ) especialista ( ) Superior completo ( ) superior incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) ensino médio incompleto ( ) Ensino fundamental completo ( ) ensino fundamental incompleto

		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

Por favor, verifique se nenhum item ficou sem resposta.

Obrigado por sua colaboração.