

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jera Porto Brondani

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE:
UMA ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

Porto Alegre

2010

Jera Porto Brondani

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE:
UMA ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Valmiria Carolina Piccinini

Tutor Orientador: Luciano José Martins Vieira

Porto Alegre

2010

Jera Porto Brondani

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E O TRABALHO EM EQUIPE:
UMA ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Valmiria Carolina Piccinini

Prof Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

À Deus, pela oportunidade

Ao meu esposo, amigo e companheiro pelo apoio em todos os momentos

Aos meus amados filhos, pelo exemplo que me deram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos amigos e colegas do Núcleo Jurídico do Banco Forte da cidade de Santa Maria pelo apoio, colaboração e incentivo.

Agradeço a minha irmã de coração, Enara, pela amizade, carinho e amparo em todos os momentos desde o começo do curso.

Agradeço aos nossos coordenadores de Pólo, Professor Dr. Breno Augusto Pereira e Professora Dra. Kelmara Vieira pelos ensinamentos, dedicação e auxílio.

Agradeço ao tutor orientador Luciano José Martins Vieira pela compreensão e ensinamentos.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo,
qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim. Chico Xavier

RESUMO

A presente pesquisa é um estudo de caso, que teve o objetivo de identificar quais fatores influenciam o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe e analisar como este influencia a qualidade de vida no trabalho do setor jurídico do Banco Forte da cidade de Santa Maria. A coleta de dados foi obtida através de entrevistas semi-estruturadas com cinco funcionários que fazem parte do setor, gerando resultados qualitativos. Através da análise de conteúdo, pode-se verificar que os fatores que mais influenciam no relacionamento interpessoal são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora do ambiente de trabalho. E esse relacionamento interfere na qualidade de vida no trabalho, seja de uma forma positiva quanto negativa. Sendo assim, o desenvolvimento desses fatores no dia a dia de trabalho ameniza os conflitos, que porventura tendem a surgir. O modelo de Walton serviu para identificar quais aspectos que mais impactam a QVT, tanto positivos quanto negativos. Foi constatado que os fatores compensação justa e adequada, condições de trabalho e trabalho e espaço total da vida são os mais críticos relacionados à QVT. A remuneração condizente com uma estabilidade de horários e o tempo para a família e o lazer é fundamental para uma boa qualidade de vida no trabalho. Alguns indicadores do modelo de Westley também foram usados para aferição da QVT, relativos aos aspectos internos da organização. A equidade salarial, o relacionamento com a chefia, o relacionamento interpessoal e o valor pessoal interferem na QVT, gerando insatisfação ou motivação, conforme o resultado do processo. É preciso que haja uma atenção especial da organização quanto à valorização do capital humano. O desenvolvimento de novas ações para melhoria da QVT é um investimento que as organizações devem fazer, pois interfere diretamente no bem-estar do trabalhador quanto na qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	10
1	ESTUDO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	13
1.1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DEFINIÇÃO E MODELO....	13
1.2	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO	18
1.3	TRABALHO EM EQUIPE: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E LIMITAÇÕES	20
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	25
3.1	AÇÕES DE QVT DESENVOLVIDAS PELO BANCO	26
4	RESULTADOS	28
4.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
	ANEXOS	39

INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, cada vez se fala mais em resultados, lucros e vantagem competitiva. O capital humano mostra-se como um diferencial estratégico para as organizações atingirem seus objetivos. Talentos, habilidades e conhecimentos reunidos num grupo de trabalho, gerenciados de maneira que sejam valorizados, e que haja compartilhamento entre seus integrantes, contribuem para a produtividade da equipe. Segundo Mailhiot (1985, p.66) “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Os relacionamentos interpessoais são influenciados além das dimensões afetivas e cognitivas, aspectos que estão presentes em todas as organizações como econômicos, políticos, psicológicos e a cultura organizacional. As maneiras como as pessoas relacionam-se, os olhares, os gestos, as formas de tratamento fazem parte das relações sociais. Para que em um ambiente de trabalho esse relacionamento alcance sucesso é preciso que haja diálogo franco em que os envolvidos dediquem à atenção que lhe é solicitada e se coloquem no lugar do outro.

O sucesso da equipe depende do envolvimento, comprometimento, cooperação, respeito e participação de seus integrantes. Além disso, os gestores precisam reconhecer a participação de cada um na equipe para que todos se sintam valorizados e motivados.

Compreender que as pessoas levam para o trabalho valores, crenças e expectativas inerentes ao seu “eu”, bem como suas emoções e sentimentos, e que interferem no relacionamento interpessoal, poderá tornar a equipe mais coesa e produtiva. E a forma de coordenar esses membros da equipe, com suas individualidades, a fim de gerar resultados, é um desafio a ser conquistado no dia a dia de trabalho. Aí cabe o papel de um líder eficaz que direciona e determina claramente o que se espera dessa equipe fornecendo feedback, tanto positivo quanto negativo, a fim de apoiar as expectativas. Costa (2002, p.21) “aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização”. Ele ainda descreve sobre a humanização no ambiente de trabalho que é de fundamental importância para as organizações, porque o trabalhador precisa ser reconhecido e respeitado como ser humano. Eis uma das questões fundamentais em Qualidade de Vida no Trabalho, o bem estar do trabalhador. Aí, subentendem-se vários aspectos como o relacionamento interpessoal, um ambiente de trabalho agradável e uma boa remuneração como reconhecimento pelo serviço prestado.

Segundo Walton (apud PICCININI, TOLFO, 2001, p.167-168)

A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional

A pesquisa ocorreu no setor jurídico do Banco Forte na cidade de Santa Maria RS. Fazem parte do setor uma equipe de quatro advogados, duas funcionárias administrativas, cinco estagiários do curso de Direito, um estagiário do curso de Sistemas de Informação e o gestor. O trabalho é burocrático, ou seja, regrado, que segue as instruções e manuais do Banco Forte e também as normas jurídicas e para isso é necessário que a equipe seja harmônica e coesa para o bom andamento do serviço.

Assim sendo, foi desenvolvida uma investigação para responder à seguinte questão: **de que forma o relacionamento interpessoal influencia a Qualidade de Vida no Trabalho da equipe no setor jurídico do Banco Forte da cidade de Santa Maria?**

E para atender os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Analisar de que forma o relacionamento interpessoal influencia a Qualidade de Vida no Trabalho da equipe no setor jurídico do Banco Forte da cidade de Santa Maria.

Objetivos específicos:

- 1 – Identificar aspectos que, na opinião dos participantes da pesquisa, influenciam no relacionamento interpessoal;
- 2 – Verificar de que forma os aspectos que influenciam as relações interpessoais afetam a QVT no setor pesquisado;
- 3 – Propor sugestões para ações que qualifiquem as relações interpessoais que impactam a QVT.

Justificativa:

Por tratar-se de um setor jurídico, o volume de serviço é extenso, visto que atende várias comarcas da região central, mais algumas do sul do estado, o equivalente a mais de mil processos, bem como os serviços das agências do Banco que necessitam de assessoramento jurídico. Sendo assim a equipe deve ser como um quebra-cabeça, onde cada peça tem o seu encaixe e tudo tem que funcionar perfeitamente. Esta pesquisa teve a intenção de auxiliar a

todos do setor, demonstrando os pontos positivos e negativos que interferem nas relações interpessoais do trabalho da equipe e conseqüentemente na qualidade de vida no trabalho.

Segundo Romão (2005, p.1) “O melhor negócio de uma organização ainda se chama gente, e ver gente integrada na organização como matéria-prima principal também é lucro, além de ser um fator primordial na geração de resultados”.

Este estudo proporcionou subsídios empíricos e teóricos a fim de auxiliar em futuros estudos outras organizações semelhantes no gerenciamento das equipes, visto que foram conhecidas algumas questões que interferem no relacionamento dos integrantes de uma equipe de trabalho e conseqüentemente na Qualidade de Vida no Trabalho.

A presente pesquisa contém quatro partes assim distribuída:

- a) Capítulo 1 – discorre sobre o referencial teórico que foi utilizado para embasamento do estudo;
- b) Capítulo 2 – apresenta a metodologia que foi escolhida para que a pesquisa se realizasse;
- c) Capítulo 3 – descrição da empresa onde se realizou o estudo;
- d) Capítulo 4 – apresentação da análise dos dados coletados e das considerações finais.

Os temas abordados nesta pesquisa há anos são objetos de estudo de pesquisadores renomados, que provaram ser uma preocupação constante dentro das organizações. O relacionamento interpessoal entre os indivíduos de uma equipe, sua influência no desempenho desta e certamente na qualidade de vida no trabalho.

O setor pesquisado é uma grande equipe de trabalho que sofre influências externas e internas nos seus membros e, portanto, instiga a uma verificação de como está o relacionamento entre esses indivíduos e a interferência na qualidade de vida no trabalho.

1 ESTUDO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - DEFINIÇÃO E MODELOS

O estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto que tem fundamental importância para as organizações, pois discorre sobre a vida do trabalhador não só dentro da empresa como em outros aspectos. São décadas de estudos e pesquisas que vem evoluindo conforme as concepções em determinadas épocas. A partir dos anos 50, pesquisadores preocupados com a satisfação e o bem estar dos trabalhadores, iniciaram uma série de pesquisas sobre a qualidade de vida no trabalho, a forma de amenizar os efeitos negativos sobre os trabalhadores e conseqüentemente atingir os objetivos das organizações. A cada década a QVT teve uma concepção evolutiva e suas características correspondentes conforme Tabela Evolutiva de Nadler e Lawler (apud VASCONCELOS, 2001). Nos anos 60, a visão era como melhorar a QVT para o trabalhador, nos anos 70, a importância era o indivíduo, mas com intenções de bons resultados para as organizações, passando no decorrer dos anos como um conjunto de métodos onde se aplicavam técnicas para tornar o trabalho mais satisfatório e produtivo.

De acordo com Hackman e Suttle (apud MELLO, 2006, p.4):

A qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

A autora relata sobre a correlação entre a motivação e a qualidade de vida no trabalho, que através da humanização nas relações de trabalho a QVT possa restabelecer a auto-estima das pessoas e que os gestores valorizem as ações voltadas para tal.

A investigação sobre a qualidade de vida no trabalho conforme os conceitos, critérios, abordagens e indicadores segundo Limongi-França (2004, p.24), “podem-se agrupar as dimensões sob as quais o tema é abordado em escolas de pensamento”. Dentre elas: socioeconômica, organizacional e condução humana no trabalho.

Na escola socioeconômica o pensamento reflete na globalização, nas relações de trabalho e tendências que refletem na segurança, na saúde e nas expectativas dos indivíduos.

Na escola organizacional todos os aspectos socioeconômicos estão presentes adicionando a estes os fatores organizacionais. A autora relata sobre Walton (1975) que foi o

primeiro autor norte-americano que fundamenta, explicitamente, um conjunto de critérios sob a ótica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho.

Os modelos existentes de QVT desenvolvidos por seus pesquisadores apresentam fatores que influenciam na vida do trabalhador. Segundo Piccinini e Tolfo (2001), “Walton é um dos principais expoentes no estudo da questão” tanto que as autoras utilizaram o modelo dele para a pesquisa, que apresenta dimensões e indicadores relevantes para seu trabalho:

- ✓ compensação justa e adequada – equidade salarial interna e externa, benefícios;
- ✓ condições de trabalho – físicas e salutaras, jornada de trabalho;
- ✓ oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades – autonomia, autocontrole, qualidades múltiplas, informações sobre o processo total do trabalho;
- ✓ oportunidade de crescimento e segurança –desenvolvimento da carreira e segurança no emprego;
- ✓ integração social no trabalho – ausência de preconceitos, igualdade, senso comunitário;
- ✓ constitucionalismo – respeito a privacidade pessoal, direitos de proteção ao trabalhador;
- ✓ trabalho e o espaço total da vida – papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, tempo para lazer na família;
- ✓ relevância social da vida no trabalho – papel da organização em face do ambiente

Esses critérios permitem uma análise dos aspectos do lado da organização como do lado do trabalhador.

Ainda as autoras referem-se ao modelo de Albuquerque e França como referencial as novas políticas de recursos humanos e extrema competitividade. Apresenta as seguintes características:

- 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 algo mais do que local de trabalho,
- oportunidade de promoções horizontais e verticais,
- estabilidade de emprego,
- autonomia controlada,

- competição acentuada no mercado,
- competição no interior da empresa – duelos de desempenho,
- controle via auto-disciplina, pressão, autonomia outorgada, valorização do trabalho,
- medidas para aumentar fluxo de informações,
- intelectualização das tarefas,
- grande exigência de flexibilidade e adaptabilidade,
- tendência de 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,
- novas formas de gerenciamento científico de pessoas,
- educação como ênfase à formação profissional,
- síntese dos modelos japonês (equipe) e americano (esforço individual),
- existência do outro – visando a impressão de respeito e valorização do próximo,
- exigência de QT – defeito zero dos produtos e serviços,
- substituição da programação pela estratégia,
- priorização dos objetivos financeiros.

Segundo Limongi-França et al (2002, p.297)

Para Walton (1976), a QVT deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de feedback do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

O modelo de Walton é reconhecido mundialmente, possui dimensões amplas e abrangentes envolvendo aspectos da vida do trabalhador dentro e fora da organização, bem como fatores físico-psicológicos inerentes ao ser humano. Por isso a utilização desse modelo que é considerado o mais completo para o estudo em questão.

No Brasil, a vida fora do trabalho representa um sério problema para as organizações, a moradia, a saúde, o transporte e até o período de descanso entre uma jornada e outra. Muitas vezes comprometido devido às grandes distâncias entre a casa e o trabalho.

As variáveis do modelo de Walton encaixam-se perfeitamente para aferição de todos esses aspectos considerados relevantes para uma qualidade de vida no trabalho.

As oito categorias que compõem o modelo de Walton incluem conceitos e critérios de QVT que ultrapassam os objetivos da legislação trabalhista conforme LIMONGI-FRANÇA (2002).

A remuneração justa e adequada diz respeito à relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado.

A segurança e salubridade do trabalho referem-se às condições ambientais, a jornada de trabalho que expõem o trabalhador a riscos relativos à sua saúde.

A oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades aplica-se ao uso e desenvolvimento das capacidades que levam em consideração a autonomia, a variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, o significado e planejamento da tarefa.

A oportunidade de progresso e segurança no emprego atribui-se ao desenvolvimento pessoal, da carreira, novas habilidades, na segurança do emprego e na remuneração.

A integração social na organização refere-se que um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta.

As leis e normas sociais dizem respeito ao grau de integração social na organização, que está relacionado com o direito à privacidade e a liberdade de expressão de idéias, com tratamento equitativo e normas claras.

O trabalho e a vida privada alegam que as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.

O significado social da atividade do empregado faz alusão que a atuação social da organização tem significado importante para os empregados, tanto em sua percepção da empresa, quanto em sua auto-estima.

Com a proposta de melhoria nas condições de vida e reconhecimento do compromisso do indivíduo com as organizações, os pesquisadores estudam a QVT e apresentam os critérios para auxiliar no processo.

O modelo de Westley (apud FERREIRA, STEFANO, 2006, p. 7),

Considera quatro indicadores para análise da QVT, que envolvem aspectos internos e externos das organizações sendo:

- a) econômicos: equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, carga horária, local de trabalho e ambiente externo;
- b) políticos: segurança no emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia;

- c) psicológicos: realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identificação com a tarefa;
- d) sociológicos: participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Este modelo contempla aspectos relevantes ao tema principal da presente pesquisa que é o relacionamento interpessoal, inserido nos aspectos sociológicos. Para tanto algumas perguntas da entrevista levaram em conta tais variáveis.

Os autores relatam também sobre o modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França, envolvendo aspectos biológicos como ambiente de trabalho, psicológicos que compreende a afetividade e as emoções relativas ao trabalho, sociais que correspondem aos valores socioeconômicos, culturais, e os aspectos organizacionais que trata do investimento em pessoas e da competitividade.

Conforme pesquisadores relatam, existem vários outros modelos sobre o assunto QVT, que por apresentarem critérios de avaliações semelhantes, tornaria repetitivo citá-los.

Os estudos demonstram que a relevância do tema QVT advém da preocupação com a competitividade entre as empresas. As ações desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho apresentam resultados satisfatórios e as organizações que adotam os programas de QVT constantes possuem alguma vantagem em relação às outras. O setor bancário passou por uma mudança radical nos últimos anos com a evolução tecnológica, concorrência acirrada e redução de custos gerando com isso doenças do trabalho causando prejuízos para o trabalhador e a empresa.

Os pesquisadores identificaram fatores que influenciam fortemente na qualidade de vida do trabalhador e pode-se verificar que nos dias atuais existe uma busca constante por um emprego que forneça essas dimensões. Algo que valorize o ser humano tanto no aspecto profissional quanto social, porque o indivíduo precisa sentir que a organização preocupa-se com seu bem estar.

Na presente pesquisa serão utilizados alguns itens dos modelos apresentados para o estudo da QVT especificamente no que se refere aos objetivos propostos. Entre eles estão os que influenciam o relacionamento interpessoal com o trabalho em equipe e a interferência na QVT.

Todos os modelos apresentam quesitos para avaliação da QVT, tanto do lado da organização quanto do trabalhador. Percebe-se que a valorização do ser humano é o fator primordial para uma qualidade de vida no trabalho satisfatória.

Para realização da pesquisa e aplicação das entrevistas, foram utilizados itens do modelo de Walton que se referem a condições de trabalho, constitucionalismo, trabalho e o espaço total da vida. Os indicadores apresentados no modelo de Westley quase todos serviram para a elaboração das perguntas e também para análise dos dados coletados, visto que se trata de fatores relativos ao bem-estar dos trabalhadores.

1.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

As relações interpessoais propagadas no ambiente de trabalho sofrem influências da estrutura organizacional e são reguladas para alcançar eficiência e resultados.

O ser humano procura incessantemente a felicidade, a realização de sonhos e a convivência pacífica e harmoniosa com o outro tanto dentro quanto fora da organização.

As relações de amizade e respeito fortalecem o convívio entre as pessoas. O indivíduo é dotado de sentimentos e emoções, necessita amar e ser amado, compreender e ser compreendido, aceitar e ser aceito pelo outro. Aprendendo a lidar com as diferenças e sentindo que essa segurança afetiva pode levar a um equilíbrio emocional e, conseqüentemente, a um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

As relações interpessoais estão cada vez mais sendo valorizadas no cenário tecnológico das organizações. O capital humano faz a diferença, as pessoas é que são a vantagem competitiva das empresas, e o bem-estar no ambiente de trabalho resulta em produtividade e resultados.

Sucesso (2002, p.27) relata que “O autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações”. A autora aponta que as dificuldades encontradas são a falta de objetivos pessoais e dificuldade em priorizar e ouvir.

O envolvimento de todos na empresa desde o gestor que saiba ouvir seus funcionários, que forneça feedback para seus subordinados. O funcionário que deve procurar seu autoconhecimento, priorizar seus objetivos e também saber ouvir o outro são ações que contribuem para que o ambiente de trabalho seja saudável.

As emoções, inerentes ao indivíduo, inevitavelmente se fazem presentes nas relações de trabalho tanto positivas quanto negativas. De acordo com Sucesso (2002, p.95), “três emoções primárias atuam sobre o comportamento: o medo, a ira e o afeto, que se apresentam de forma direta ou através de disfarces ou máscaras”.

O medo é um entrave dentro das organizações, porque as pessoas não demonstram essa emoção, o que fazem é disfarçar, em consequência disso tornam-se desmotivadas, descrente de suas capacidades de inovar e criar. O medo aparece sob várias situações, como por exemplo, demissões por atritos com gestores ou por enxugamento de quadro, pressão, punição, levam a climas desagradáveis dentro das organizações, influenciando o comprometimento, a motivação e a confiança.

A raiva também está presente sob diversas formas, como por exemplo, a inveja do outro, de suas capacidades, competência, disputa por cargos, causando até humilhação e autopiedade. A ironia é uma forma de raiva dissimulada, que agride, fere e magoa, assim como a hostilidade que começa com irritação, falta de cortesia e queixas e que aos poucos vai crescendo chegando a transformar-se em ódio.

Gerenciar pessoas é um grande desafio, mesmo nos tempos atuais de grandes avanços tecnológicos, conforme SUCESSO (2002, p.114).

Essas emoções causam sofrimento e precisam ser trabalhadas para que as relações interpessoais tornem-se saudáveis melhorando a qualidade de vida no trabalho. Requer parceria, cooperação, polidez e respeito – virtudes derivadas do amor, (SUCESSO, 2002, p.153).

Os líderes têm um grande papel na mudança e manutenção das relações interpessoais, através de incentivos e medidas que tornem o clima positivo, que levem a satisfação do trabalho mantendo um diálogo aberto e franco prevenindo conflitos.

Costa (2004, p.17-21) discorre sobre a humanização no ambiente de trabalho “aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização”.

Ele ainda relata que para os autores que estudam o tema, as relações interpessoais são de fundamental importância para os indivíduos como para as organizações no que diz respeito à produtividade e a qualidade de vida no trabalho.

O profissional de Recursos Humanos deve investir em ações que fortaleçam o relacionamento interpessoal entre os profissionais, e em parceria com as lideranças como relata GOMES (2010, p.1) para enfrentar o mercado competitivo. É um trabalho de aprendizado que requer determinação e confiança.

Mas dentro desta perspectiva é possível construir relações interpessoais saudáveis a partir do autoconhecimento, de como ver o outro, suas qualidades, empatia. Mudar o comportamento e alterar hábitos arraigados exige disciplina, persistência e determinação e

dependem somente do próprio indivíduo, do valor que atribui à vida, da auto-estima e auto-imagem, do engajamento profissional, político e social.

O afeto nas relações de trabalho é a emoção capaz de construir dias melhores nas organizações que requerem coragem, leveza, consistência, rapidez, exatidão e multiplicidade. (SUCESSO, 2002, p. XI).

1.3 TRABALHO EM EQUIPE: Características, vantagens e limitações

A chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes. (BOHLANDER, SNELL, SCHERMAN, 2008, p.2)

A união de conhecimentos, habilidades, criatividade, bem como saber ouvir, comunicar e valorizar a opinião do outro, com o mesmo objetivo comum é o esperado de um trabalho em equipe.

A construção de relações interpessoais saudáveis é um começo para que o trabalho em equipe progrida e o engajamento de todos, inclusive os líderes, é que fazem a diferença.

Segundo Mascarenhas (2008, p.263), “os membros de uma equipe aprendem e atingem seus objetivos por meio da interação com múltiplos sistemas e atores em situações concretas, incluindo a organização, os indivíduos e os grupos sociais externos à organização, a equipe em si e seus membros individuais”.

O aprendizado é uma constante troca de conhecimentos, experiências que irão gerar novos entendimentos que serão aplicados nas situações específicas que surgirem.

De acordo com Bohlander, Snell, Scherman (2008, p. 47), “ao aumentar a sinergia em grupo, as técnicas reforçam o ditado de que as contribuições de dois ou mais funcionários valem mais que a soma de seus esforços individuais”. Os autores reforçam que trabalhar em grupo fortalece o compromisso do funcionário com as metas da empresa, visto que as contribuições podem solucionar problemas operacionais.

Eis algumas das vantagens do trabalho em equipe, dentre elas comunicações eficazes que alavancam novas sugestões resultando em criatividade e produtividade. O sinergismo entre as pessoas para atingir um objetivo, como a realização de um projeto importante, maximiza os esforços individuais, mantém o entusiasmo e apoio nos momentos difíceis.

Segundo Mailhiot (1985, p.145), “Em pequeno grupo de trabalho, a integração dos membros não poderia iniciar-se, muito menos concluir-se, se os membros não sentissem uns pelos outros estima e respeito”.

O diálogo entre os participantes da equipe de uma forma competente permite uma negociação e argumentações válidas, porque as idéias podem não ser compatíveis, mas permite que as metas sejam atingidas.

De acordo com Sucesso (2002, p.21) “..., as relações interpessoais, os conflitos e, em especial, a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesmo”. A convivência humana não é fácil e as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro da empresa, por isso a importância do tema em questão, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe e a qualidade de vida no trabalho..

Funcionários que auxiliam de forma ativa na determinação de objetivos específicos comprometem-se com o cumprimento dos mesmos. Quanto maior o envolvimento dos membros da equipe no processo de tomada de decisão, maior será a probabilidade de virem a apoiar o resultado. E para que uma equipe de trabalho produza conforme se projeta, é necessário que tenham conhecimento do que se espera dessa equipe. Todos os envolvidos sejam valorizados nas suas contribuições, que recebam orientações, feedback, reconhecimento e recompensa pelo desempenho alcançado.

O líder tem um papel fundamental na equipe, porque é ele quem fornece o suporte ao trabalho eliminando os pontos fracos, estimulando seus componentes e estabelecendo confiança entre todos. Ele mantém o foco no desempenho e no desenvolvimento da equipe por meio de reuniões e discussões regulares.

Conforme Sousa, Campos, Ramos (2001, p.11) “apesar de existirem vários tipos de equipes, todas requerem comunicação, redução de conflito e aumento de coesão e do comprometimento entre os membros do grupo”. Os autores complementam que a parceria entre os membros da equipe facilitam a realização das tarefas, e também a idéia que juntos podem transformar a realidade e melhorar em busca do sucesso.

As organizações descobriram que equipes eficazes e eficientes são um grande diferencial competitivo, porque potencializam os talentos de seus funcionários e essas equipes são mais suscetíveis as mudanças que ocorrem rapidamente no mundo dos negócios.

De acordo com Robbins (2009, p. 124):

“Os componentes básicos para a criação de equipes eficazes podem ser resumidos em quatro categorias gerais. A primeira refere-se aos recursos e às outras influências contextuais. A segunda diz respeito à composição da equipe. A terceira é o

planejamento do trabalho. Finalmente, existem as variáveis do processo que refletem o que acontece na equipe e influenciam sua eficácia”.

Dentro de cada categoria existem fatores que estão relacionados com o desempenho da equipe, da maneira como esta deve ser montada, do planejamento do trabalho em conjunto, do comprometimento com o cumprimento dos objetivos desta equipe.

Por outro lado, de acordo com Hardingham (2000, p.19) existem desvantagens no trabalho em equipe “O gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho”. Ele relata ainda de “certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural”. Além disso, “as equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa como um todo”. A falta de apoio gerencial e uma fraca liderança podem levar a equipe a cometer falhas, bem como limitar o foco da equipe às tarefas, ignorando os relacionamentos internos.

As pessoas podem levar para o trabalho o que aprenderam com suas famílias, hábitos ruins de comunicação que afetam profundamente a equipe.

Essas desvantagens podem ser trabalhadas identificando o que pode estar em desacordo com o trabalho da equipe amenizando os conflitos, as diferenças. O diálogo faz com que todos entendam os objetivos, reflitam o que pode ser feito para melhorar, estabelecer metas onde o comprometimento do conjunto em si possa atingir o resultado esperado.

Estudos demonstram que o trabalho em equipe pode transformar a mentalidade e os métodos de trabalho nas organizações com a sensibilidade, atenção, habilidade e auxílio de um bom líder.

Conforme Hardingham (2000, p.34-35) “o líder de uma equipe é o responsável pela sua organização, pelo desenvolvimento, pela interação entre a equipe e a empresa, de modo que ela atinja seus objetivos”.

Para isso a empresa deve ter objetivos claros, comunicação eficiente, sistema de premiações no desempenho da equipe, fornecer feedback em tempo hábil, disponibilizar recursos para o atingimento das metas e apoiar os líderes de equipe.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado foi o estudo de caso, que permite segundo Severino (2007, p.21), “estudar um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

O estudo de caso é o método mais adequado para realizar pesquisas nas quais as perguntas para as questões são “como” ou “porque” e também para estudar comportamentos de indivíduos.

De acordo com Yin (apud BUFONI, 2002, p.4) “estudos de caso permitem entender o porquê e como ou, entender a natureza e a complexidade dos processos que estão acontecendo”. O autor aponta que é geralmente escolhido quando se quer obter uma riqueza de detalhes sobre o assunto pesquisado. Pode-se utilizá-lo para realizar uma análise profunda de um ambiente ou de uma situação que é o presente caso, visto que não há como mensurar variáveis e sim estudar detalhadamente como ocorre um fenômeno, e este é o comportamento de pessoas e seu grupo de trabalho.

O estudo de caso em questão apresenta uma característica, como a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, que explica através de levantamento de dados a ocorrência das situações complexas e como modificá-las. Através de um estudo profundo buscou-se identificar os aspectos que influenciam o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe, e como esses afetam a QVT.

A abordagem é qualitativa, pois fornece uma percepção mais aguçada de uma realidade social, possibilitando a compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos indivíduos. A amostra dos entrevistados reduzida permite um contato direto da pesquisadora com os sujeitos da pesquisa. Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, porque descreve sobre opiniões de um determinado grupo de pessoas. A coleta de dados realizou-se através de entrevistas semi-estruturadas, que permite um diálogo mais aberto com os entrevistados. Assim, as perguntas relativas aos assuntos relacionados ao tema necessariamente foram abordadas, porém os entrevistados tiveram a liberdade de relatar sobre outros aspectos que não haviam sido previstos.

As perguntas realizadas nas entrevistas giraram em torno dos temas qualidade de vida no trabalho, relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, num total de doze questões.

Este tipo de coleta apresenta algumas desvantagens como, tempo despendido, ausência de anonimato e influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre o entrevistado. Porém através de um roteiro de perguntas, com hora marcada, os entrevistados estavam preparados.

As entrevistas ocorreram no setor jurídico do Banco Forte da cidade de Santa Maria RS, local de trabalho da pesquisadora e dos sujeitos da pesquisa. As perguntas giraram em torno do tema relacionamento entre os colegas, trabalho em equipe, o que mais interfere no andamento do trabalho, como é o tratamento entre os advogados e o gestor e entre os funcionários da secretaria, bem como sobre a influência desse relacionamento na qualidade de vida no trabalho.

A entrevista composta por doze perguntas contém questões que vem ao encontro dos objetivos propostos e responde ao objetivo geral da pesquisa.

Foram entrevistados quatro advogados e uma funcionária da carreira administrativa, funcionários que fazem parte do núcleo jurídico do Banco Forte.

Os Sujeitos da pesquisa foram: dois advogados com trinta anos de idade, cinco de empresa, o terceiro com quarenta anos de idade, vinte de empresa e o mais antigo cinqüenta e oito anos de idade e trinta e três anos de serviço. A funcionária da secretaria tem cinqüenta anos e quase trinta de empresa.

Foram dez dias de entrevistas, sendo dois dias para cada entrevistado, visto que o volume de serviço é grande e o tempo é um valor precioso. Então foram dedicados trinta minutos para cada dia da entrevista. A disponibilidade de tempo dos pesquisados, para assuntos que não se referem ao trabalho, é pequena, limitando com isso a aplicação das perguntas não oferecendo respostas mais longas e discussões a respeito dos assuntos.

O ambiente durante a entrevista foi o esperado. Não houve resistência por parte dos entrevistados. Os colegas mostraram-se receptivos e interessados tanto em auxiliar no trabalho quanto na apresentação dos resultados. Também houve algumas interrupções no decorrer das perguntas, um conto engraçado, uma piadinha sobre os colegas, enfim um ambiente descontraído.

Os principais pontos da entrevista puderam ser digitados no momento da aplicação das perguntas. Isto pode acontecer, devido possuir no setor uma sala para reuniões fechada, com um computador instalado para digitar as atas das reuniões no ato em que estão ocorrendo. Portanto não houve quebra de sigilo durante as entrevistas. As vantagens da entrevista permitem que o entrevistador possa perceber a expressão corporal e a tonalidade da voz dos respondentes, bem como um elevado nível de profundidade e a garantia da obtenção das respostas.

A análise de dados se deu a partir das respostas relativas aos objetivos propostos, utilizando análise de conteúdo para o estudo de caso, e baseado no referencial teórico apresentado.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Banco Forte é uma instituição financeira de economia mista com mais de duzentos anos de existência. Possui diretorias, órgãos e agências em todo o país e também no exterior.

Sua missão é “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”

Para ingressar no quadro de funcionários é necessário prestar concurso que obedece aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses concursos são regionalizados e a convocação obedece à classificação na microrregião em que o candidato se inscreveu, de acordo com o edital de abertura da seleção.

Os funcionários assumem na carreira administrativa como escriturário, e após dois anos de efetivos serviços prestados podem candidatar-se a cargos da carreira técnico-científica.

O trabalho bancário passou por muitas mudanças no decorrer dos últimos anos com a tecnologia que se faz presente em todas as organizações. A automatização acabou gerando desemprego, mas ao mesmo tempo exigiu um trabalhador mais qualificado e capaz.

Segundo Grisci, Bessi (2004, p.4) “As novas formas de estruturar o trabalho, com o aumento da informatização e da intelectualização, passam a aliar no processo de trabalho, o trabalho material e imaterial”.

As autoras definem o trabalho imaterial como sendo o que se extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. São as capacidades de mobilização, cooperação e criação que dificilmente podem ser comandadas ou passíveis de controle externo.

No setor pesquisado, faz-se necessário as características citadas do trabalho imaterial, bem como o domínio do processo, a capacidade de prever e eliminar falhas, a capacidade de interação e comunicação com o próprio trabalho e os colegas.

Trata-se de um setor jurídico onde o trabalho executado é condução de processos. Os advogados interagem entre si conforme necessitam de auxílio, como por exemplo, comparecerem as audiências, cumprirem os prazos judiciais, além de outros serviços pertinentes. Os serviços administrativos possuem correlação com o jurídico e cabem à secretaria, onde trabalham duas funcionárias, das quais uma é a presente pesquisadora além de uma estagiária.

Os estagiários cumprem um prazo de um a dois anos de estágio e levam consigo uma bagagem profissional além dos laços de amizade e companheirismo. Os ensinamentos para os novos são repassados de um para outro. Os funcionários novos que entram no setor são advogados que prestaram concurso interno para ingressarem na carreira, e os mais antigos auxiliam nas tomadas de decisões, bem como o gestor que assessora a todos. Já os cargos administrativos são apenas dois funcionários e estes fazem mais de dez anos que trabalham no local.

Atualmente são quatro advogados, dois funcionários novos com idade em torno de trinta anos, um terceiro com quarenta e o mais antigo com idade de cinquenta e oito anos. As funcionárias da secretaria possuem cinquenta e cinquenta e cinco anos de idade, ambas com curso superior incompleto. Os estagiários possuem idade em torno dos vinte aos vinte e cinco anos, cursando a faculdade de direito e uma estagiária do curso de sistema de informação.

A cada dois meses são realizados jantares de confraternização na associação atlética Banco Forte, onde os funcionários levam suas famílias, os estagiários levam seus acompanhantes e existe uma integração muito forte entre todos. Cada aniversário é comemorado dentro do setor no final do expediente, com doces, refrigerantes e os tradicionais parabéns a você.

3.1 Ações de QVT desenvolvidas pelo Banco

O Banco Forte já há algum tempo vem adotando políticas de QVT em suas dependências, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a partir da promoção de estilo de vida saudável. Existe um aparato de instruções e normas para que todos os funcionários e estagiários sejam beneficiados e sintam-se bem no ambiente de trabalho.

É disponibilizada todo mês uma verba QVT para práticas anti-estresse, que no caso do setor, é utilizada para pagamento de ginástica laboral, que consiste em alongamentos e massagens realizados duas vezes por semana. A firma contratada ainda fornece uma avaliação física por semestre para cada funcionário e estagiário para acompanhamento do índice de massa corporal, gordura, pressão arterial, flexibilidade.

Uma vez por ano é realizada a semana QVT que tem o objetivo de desenvolver ações para fortalecer a cultura da saúde, do bem estar e da qualidade de vida. Essas ações visam incorporar ao funcionalismo hábitos saudáveis de alimentação, atividades físicas, práticas

antiestresse para que se sintam motivados, valorizados e para que não ocorram afastamentos por licença saúde prejudicando a produtividade da empresa.

Existem em todas as dependências do Banco, a equipe de comunicação e autodesenvolvimento (ECO), cuja missão principal é auxiliar os administradores nas ações de qualidade de vida no trabalho, de responsabilidade socioambiental, voluntariado empresarial, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e comunicação interna.

O Banco dispõe para todos os funcionários uma Universidade Corporativa que promove treinamentos presenciais e à distância para qualificação e melhoria no desempenho das atividades bem como a competitividade da organização. O sistema de educação corporativa oferece aos funcionários programas e ações de aprendizagem com o propósito de desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários. Também darem suporte ao desempenho profissional, aperfeiçoar a performance organizacional e formar sucessores para os quadros técnicos e gerenciais da empresa.

Existe um programa de ascensão profissional que identifica talentos propiciando a gestão da carreira compartilhada entre o funcionário e a organização, cujos princípios são: oportunidades abertas a todos os que se enquadram nos requisitos, critérios de concorrências claros e transparentes, o gestor ou superior hierárquico como um orientador de carreira e o mérito é o reconhecimento a partir das competências.

Ainda o Banco disponibiliza para os funcionários de nível operacional um programa de aprimoramento para ações de atualização profissional e desenvolvimento na sua integralidade. Para o público-alvo, é disponibilizada uma quantia por semestre que se destinam a aquisição de livros didáticos, técnicos, assinatura de revistas e periódicos de caráter técnico e científico. Pode ser utilizado para compra de material auto-instrucional para treinamento à distância, participação em congressos, seminários e outros eventos de capacitação. Também para ressarcimento de mensalidades escolares para cursos de idiomas, técnico-profissionalizante, graduação e pós-graduação e ressarcimento com assinatura de provedor internet.

No setor jurídico pesquisado, o público-alvo que é beneficiado com as referidas verbas são somente as funcionárias da secretaria visto que os advogados fazem parte do nível técnico-científico.

Quanto às ações desenvolvidas para melhoria da QVT dentro do banco, todas são aplicadas no jurídico. Muitas vezes devido ao volume de serviços e cumprimento de prazos, os advogados deixam de fazer a ginástica laboral.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos a partir dos questionamentos efetuados conforme a metodologia da pesquisa descrita e a respectiva análise dos resultados.

Foram realizadas entrevistas com quatro advogados e uma funcionária da carreira administrativa. Os advogados do núcleo jurídico são funcionários do banco que participaram de uma seleção interna para o cargo. Atualmente são quatro advogados que atuam na área cível e trabalhista. Cada advogado possui um estagiário que o auxilia nos serviços jurídicos e administrativos. A secretaria do setor é composta de duas funcionárias da carreira administrativa e uma estagiária do curso de sistemas de informação. E todo o núcleo é administrado por um gestor, que também é advogado e possui cursos na área administrativa.

4.1 Descrição e análise dos dados

As perguntas iniciais do número um ao seis foram elaboradas para atender o primeiro objetivo, ou seja, quais são os aspectos que, na opinião dos entrevistados, influenciam o relacionamento interpessoal.

Algumas respostas coincidiram em relação a um aspecto relevante, o respeito entre os colegas. Percebeu-se no decorrer das entrevistas que mesmo nas divergências de opiniões, respeitar o outro é muito importante.

Num setor onde há um grande volume de serviços, com prazos para cumprir, na maioria das vezes, em um curto período de tempo, a cooperação com o outro é um fator de excelência.

As respostas dos participantes ainda relatam que a aceitação do outro também faz parte de uma construção saudável nas relações de trabalho.

Ent. 01 [...] procuro tratar todos com respeito, consideração e sempre que me solicitam estou à disposição para auxiliar os colegas [...]

Ent. 02 [...] procuro ser a mesma pessoa todos os dias e aceitar as individualidades [...]

Ent. 03 [...] o clima ambiental é salutar, não há disputas por cargos e nem necessidade de se sobrepor aos outros colegas para ser reconhecido [...]

Esses valores são de fundamental importância para que o trabalho seja produtivo, alcance as metas e objetivos propostos, conforme os estudos realizados sobre esse tema e que constam no referencial teórico.

A cooperação e o diálogo entre os membros da equipe de trabalho contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais. A comunicação eficaz pode reduzir conflitos e o auxílio entre os participantes da equipe aumenta a coesão e o comprometimento entre eles.

Os membros da equipe empenham-se para manter um ambiente de trabalho saudável, que é uma maneira de aliviar as tensões do dia a dia, a pressão de vencer um dia de trabalho.

De acordo com Sucesso (2002, p.22) “o foco é, na verdade, a qualidade das relações interpessoais no trabalho.” O desenvolvimento dia a dia para tornar esse relacionamento cordial e que torna o clima ambiental saudável.

Existe interação entre os colegas da equipe conforme relataram na entrevista são momentos de descontração e fortalecimento dos laços de amizade. Fazem parte dos sentimentos humanos, da necessidade de aceitação, de reconhecimento como pessoa e como colega de trabalho.

Ent.02 [...] nos intervalos durante a jornada de trabalho e nos jantares organizados pelo grupo [...]

Ent.03 [...] pausa para o cafezinho e/ou chimarrão, contar episódios engraçados que aconteceram dentro e fora do trabalho [...]

Ent.04 [...] todos os colegas se relacionam bem e buscam enfrentar os desafios diariamente enfrentados com diálogo, compartilhando as situações com os demais e sempre sem perder o bom humor e a tranquilidade [...]

As reuniões administrativas, na maioria das vezes, transcorrem em clima de paz. Ocorrem discussões relativas a idéias que divergem, mas é procurado ouvir o outro e repassar como deve ser realizado o trabalho. Todos devem expor suas opiniões, mesmo que às vezes não haja reconhecimento para tal.

Ent.04 [...] as reuniões administrativas ocorrem quase todas as semanas. A gerência expõe os assuntos, sempre ouvindo e registrando os comentários dos colegas. Em seguida, é aberta a palavra para manifestações de cada um [...]

Os conflitos existem e sempre existirão porque a convivência do ser humano não é fácil. As individualidades, dificuldades de adaptação, de acatar opiniões que às vezes não concorda, mas deve ser cumprida porque faz parte do todo. E no final percebe-se que era o que tinha que ser feito para se chegar a um determinado resultado.

O gestor neste caso é o orientador e observador de todo o trabalho que é executado na equipe. E como tal deve ser o facilitador e mediador dos problemas que se apresentam procurando maneiras de amenizá-los e solucioná-los de forma que não atrapalhe o bom andamento do trabalho.

Os aspectos que mais influenciam o relacionamento interpessoal entre os indivíduos da equipe pesquisada são a amizade, o respeito, a cordialidade entre suas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora do ambiente de trabalho. São aspectos que

fortalecem os sentimentos e emoções, e mesmo quando surgem os problemas, o conhecimento que se tem do outro, bem como os laços fortalecidos, podem amenizar e auxiliar nas dificuldades enfrentadas do dia a dia.

Os conflitos também influenciam nas relações, fazem parte da divergência de opiniões. Os sentimentos e emoções que o ser humano carrega, o faz exprimir suas convicções e nem sempre as pessoas estão prontas para ouvirem e serem ouvidas.

A questões do número sete ao doze referem-se ao segundo objetivo, que busca verificar de que forma os aspectos que influenciam as relações interpessoais afetam a QVT, na visão dos participantes da pesquisa.

Pelas respostas pode-se perceber que há uma influência negativa no relacionamento interpessoal. E essa interferência conseqüentemente afeta a QVT, porque em um ambiente de trabalho onde existem ressentimentos, mágoas e desconfiança não há como sentir-se confortável, em paz e harmonia.

De acordo com Hackman e Suttle (apud MELLO, 2006, p.4) “a qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa” e para tanto o clima organizacional afeta profundamente a produtividade do indivíduo.

Ent.02 [...] procura-se resolver o problema que gerou o conflito individualmente ou se for o caso com a equipe [...]

Ent.05 [...] conversa franca diálogo aberto e cada um expõe o que está se passando, em particular ou junto com a chefia [...]

O reconhecimento da empresa pelos serviços prestados aos seus funcionários também foi citado como de extrema importância, porque eleva a auto-estima, o bem estar, aumentando a motivação e a criatividade.

As respostas foram unânimes quanto ao reconhecimento referindo-se a salários e benefícios. Uma situação financeira estável mantém o indivíduo equilibrado para desempenhar seu trabalho.

O Banco distribui a cada final de semestre uma participação nos lucros e resultados, porém com uma ressalva de que existe um acordo de trabalho a ser cumprido para receber esta participação. É uma forma de o banco cobrar de seus funcionários as metas que pretende atingir. E, no caso do jurídico, o acordo de trabalho consiste em controlar as despesas administrativas, cumprir calendários de palestras sobre advocacia preventiva para as agências, os funcionários devem realizar determinada quantia de horas de cursos para aperfeiçoamento profissional, além dos outros serviços jurídicos.

No decorrer da entrevista houve comentários sobre o reconhecimento que a empresa tem pelo trabalho de seus funcionários. Uns falaram que muito é exigido e pouco

recompensado, outros explicaram que têm um reconhecimento financeiro relativo ao prêmio de distribuição de honorários recebidos.

Ent.04 [...] nós, advogados, recebemos um percentual referente a honorários advocatícios rateado a nível nacional da associação dos advogados do banco [...]

Ent.05 [...] muito se percebe quando ocorrem erros e pouco reconhecimento nos acertos [...]

Neste caso, percebe-se que não há um acordo entre os membros da equipe, visto que divergem as opiniões. A diferença de idade e de tempo de serviço entre os sujeitos da pesquisa também influenciam nas considerações.

Os advogados novos se satisfazem com o salário, mais o valor que recebem como adicional referente ao cargo, e os outros benefícios no decorrer do ano. Já os mais antigos consideram que os benefícios recebidos praticamente são iguais ao de um funcionário que acabou de assumir a função. O que diferencia no salário é o tempo de serviço.

Os fatores que mais influenciam a QVT, na opinião dos entrevistados foram: “compensação justa e adequada, condições de trabalho, constitucionalismo e oportunidade de crescimento e segurança”, de acordo com o modelo de Walton. Todos comentaram que o salário é um grande motivador para o funcionário, tanto quanto os benefícios que o banco oferta ao seu quadro de pessoal. As condições de trabalho também afetam muito, porque o clima da equipe no ambiente de trabalho, a harmonia do grupo, o volume de tarefas, a cooperação e a quantidade de horas trabalhadas, são variáveis que interferem na QVT do setor e certamente estão presentes no trabalho da equipe.

A remuneração justa e adequada conforme o modelo de Walton foi, referida aqui, como um aspecto que impacta a QVT. Dois significados: positivo, visto que há equidade salarial e o tempo de serviço influi nos benefícios recebidos; negativo porque a insatisfação com o salário gera descontentamento e desmotivação com o trabalho.

A segurança do trabalho neste caso diz respeito à jornada de trabalho que muitas vezes é estendida devido à particularidade do serviço, audiências, prazos judiciais. Influencia diretamente na vida particular do trabalhador comprometendo o tempo com a família e o lazer.

O constitucionalismo que os entrevistados citaram é relativo ao direito a privacidade e a liberdade de expressão, ou seja, a integração social na empresa, bem como a proteção do trabalhador. É uma preocupação que os empregados carregam consigo e que gera desconforto quando a empresa não cumpre.

A oportunidade de crescimento e segurança foi comentada por todos como um aspecto que tem grande relevância, porque trata do desenvolvimento pessoal, da carreira, da segurança

no emprego e da remuneração. Este aspecto pode elevar a auto-estima, a criatividade e a motivação para desenvolver novas habilidades e comprometimento com o trabalho.

Esses critérios os participantes da pesquisa relataram que mais impactam a QVT no setor.

Conforme o modelo de Westley, os quatro indicadores para análise da QVT estão presentes no setor pesquisado. O desenvolvimento profissional e a auto-avaliação têm um cronograma a ser cumprido. A cada semestre são realizadas determinadas horas de cursos de aperfeiçoamento e uma auto-avaliação formalizada.

A equidade salarial, o relacionamento com a chefia, o relacionamento interpessoal, o valor pessoal, são aspectos internos e externos da organização que, conforme o modelo de Westley serve para aferir a QVT.

Na opinião dos entrevistados são desenvolvidas ações para melhoria da QVT. As respostas demonstram que há um interesse do Banco neste sentido, mas é necessário que haja mais ações para satisfação dos funcionários em relação a sua qualidade de vida no trabalho.

Ent.02 [...] já existe um começo, mas tem que ser aprimorada [...]

Ent.03 [...] estão tentando melhorar com práticas laborais, palestras sobre saúde, cuidados com alimentação, sedentarismo, mas ainda tem aspectos que precisam ser melhorados [...]

Ent.05 [...] a empresa se utiliza de ações visando melhorar a QVT, dentre elas a disponibilização de verba para utilização em atividades com a finalidade de aliviar o stress diário. Contudo, não há preocupação com a efetiva melhoria na qualidade de vida dos funcionários, especialmente através da justa retribuição salarial e da justa distribuição de serviços [...]

Quanto aos aspectos que mais impactam a QVT, os advogados foram unânimes em responder que muitas vezes a carga horária é excedida, devido às viagens fora do horário de trabalho para atender a audiências, comprometendo o tempo com a família e o lazer. Certamente que faz parte do trabalho de um advogado do núcleo jurídico cumprir prazos, realizar audiências, prestar assessoramento às agências, mas percebe-se que o banco deveria contratar mais um advogado para o volume de serviço apresentado. Mesmo que um auxilie o outro, que o trabalho da equipe seja baseado na cooperação, ainda assim há serviço que deixa de ser realizado no decorrer do dia, devido ao acúmulo de trabalho.

Esse aspecto do modelo de Walton influencia muito no setor pesquisado, visto que há bastante serviço, prazos a serem cumpridos e audiências que acontecem fora da cidade.

Já a funcionária da secretaria fez um comentário que para ela, tudo está interligado como em uma máquina, no momento que uma peça não funcione bem, compromete o todo, ou seja, tem que funcionar de forma harmônica para que não ocorram falhas no serviço.

Percebe-se que no modelo de Walton para análise da QVT, utilizado no setor pesquisado, quase todas as variáveis servem para avaliar como está a qualidade de vida no trabalho dos participantes da pesquisa.

Foi respondido na presente pesquisa que o trabalho e o espaço total da vida é o fator que mais impacta a QVT no setor jurídico do banco forte. E para tentar resolver esse impasse, a contratação de mais um advogado para execução do serviço é uma sugestão, porque ao aumentar o quadro de advogados no setor, conseqüentemente é mais um estagiário que entra para colaborar. Também foi sugerido ao gestor, que tentasse através de planilhas de serviços e relatórios, comprovarem a necessidade de mais auxílio para o setor, amenizando o volume de serviços para cada advogado.

As relações interpessoais que mais impactam a QVT advêm dos conflitos gerados pelo acúmulo de serviços de uma área jurídica para outra, no caso cível e trabalhista. Os advogados trabalhistas estão sempre repletos de audiências e prazos exíguos, enquanto que os da área cível realizam menos audiências e os prazos jurídicos são mais amplos. Além disso, um advogado cível atende a parte de consultoria das agências.

Para amenizar os conflitos foi lembrado que todos possam responder aos questionamentos das agências. Assim como quando um advogado está viajando, outro possa auxiliar no serviço que ficou para ser executado com a ajuda do estagiário que não realiza viagens, melhorando o clima organizacional, o volume de tarefas e a distribuição equilibrada das mesmas em conseqüência a QVT.

Os estudos comprovam que o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe deve ser constantemente avaliado, realizando ações com a intenção de se melhorar as influências negativas, porque afetam o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

No setor pesquisado chegou-se a conclusão de que as relações interpessoais são desenvolvidas no dia a dia de trabalho, que é preciso muitas vezes colocar-se no lugar do outro para amenizar os conflitos e tornar o ambiente organizacional saudável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho procurou-se analisar de que forma o relacionamento interpessoal influencia a Qualidade de Vida no Trabalho da equipe do setor jurídico do Banco Forte da cidade de Santa Maria. Através do referencial teórico sobre o assunto buscou-se identificar os aspectos que influenciam nas relações interpessoais e verificar de que forma esses fatores afetam a QVT no setor pesquisado.

Atendendo o objetivo de identificar quais os aspectos que influenciam no relacionamento interpessoal, os entrevistados enumeraram: o respeito, a cordialidade nas relações, a cooperação, o reconhecimento e o entrosamento dentro e fora da organização.

A maioria respondeu que esses fatores são de fundamental importância para um bom relacionamento interpessoal, gerando um clima ambiental e um convívio salutar entre os colegas.

Mas há também os aspectos que influenciam negativamente as relações, como os conflitos, que causam sofrimentos, mágoas, ressentimentos e desconfiança, bem como o excesso de serviço e o cumprimento de prazos exíguos, causando estresse

A forma como esses aspectos influenciam o relacionamento interpessoal e que afetam a QVT, foi objeto de estudo na presente pesquisa, porque a convivência entre os seres humanos não é fácil, e as pessoas passam mais tempo com os colegas de trabalho do que com seus familiares.

As diferenças individuais, com o passar do tempo, tendem a manifestarem-se de forma mais intensa. As emoções decorrentes de toda uma história de vida de cada membro da equipe de trabalho, as expectativas, o reconhecimento esperado, são fatores que influenciam o comportamento das pessoas.

O autoconhecimento e o conhecimento do outro são ferramentas fundamentais para gerir as relações interpessoais. Saber o que se quer e o que se está sentindo são formas de poder controlar os sentimentos adversos à situação.

Assim, pode-se verificar que os aspectos que influenciam as relações interpessoais afetam a QVT. A cordialidade nas relações torna o ambiente de trabalho saudável, de fácil convivência, bem como o respeito e a cooperação. O trabalho e o espaço total da vida, variável do modelo de Walton, citada pelos entrevistados como impactante da QVT, é minorada pela cooperação entre os colegas.

O reconhecimento e o entrosamento dentro e fora da organização se fazem presente na variável constitucionalismo, que se refere aos direitos e deveres do trabalhador, bem como a democracia dentro da organização.

Para qualificar as relações interpessoais que impactam a QVT, foram sugeridas ações no sentido de melhorar a distribuição de tarefas amenizando os conflitos decorrentes do estresse para o cumprimento dos prazos. Aliviar a jornada de trabalho, possibilitando dedicação ao crescimento profissional, realização de cursos e seminários.

Os resultados corroboraram com a teoria apresentada relativa ao trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal e sua influência na qualidade de vida no trabalho.

O modelo apresentado da entrevista gerou limitações quanto às repostas dos entrevistados referentes à forma como foram formuladas algumas questões. Por este motivo as entrevistas não foram em profundidade comprometendo a análise dos resultados. Essas questões poderiam ter sido exploradas de forma melhor.

Com todas as mudanças tecnológicas ocorridas desde o século passado, as empresas investem, concorrem entre si e compreenderam que a sua vantagem competitiva é o capital humano. Por isso a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, o bem-estar físico e emocional que contribui para que a organização obtenha os resultados esperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO FORTE. Universidade Corporativa Banco Forte. Disponível em <http://uni.bb.com.br>. Acesso em 21/07/2010.

Sustentabilidade. Funcionários e Colaboradores. Disponível em <http://www.bb.com.br/portallbb/page3,8305,8447,0,0,1,6.bb?codigoMenu=3804&codigoNoticia=4580&codigoRet=3833&bread=1>. Acesso em 25/08/2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BUFONI, André Luiz. **O Rigor na Exposição dos Estudos de Caso Simples: Um Teste Empírico em Uma Universidade Brasileira.** Disponível em http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1151673578_46.pdf. Acesso em 20/07/2010.

COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, V. 11, nº 1, p.17-21, janeiro/março 2004. Disponível em www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf. Acesso em 07/01/2010.

COSTA, Wellington Soares da. **Humanizando as Organizações.** Revista Eletrônica de Administração e Negócios. Disponível em www.revistaacademica.net/trabalho/29030502.html. Acesso em 01/07/2010.

FERREIRA, Danielle Borges; STEFANO, Silvio Roberto. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos Profissionais de Recursos Humanos em Empresas de Grande Porte na Região de Guarapuava.** Disponível em http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/18-Ed5_CA-Quali.pdf. Acesso em 15/11/2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. 10 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GOMES, Sérgio. **Relações interpessoais intensificam a coesão das equipes**. Disponível em www.rh.com.br/portal/grupo_equipe/entrevista/6456. Acesso em 25/02/2010.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. **Modos de ser e de trabalhar na reestruturação bancária**. Sociologias. Porto Alegre. Ano 6, n.12. Jun./Dez. 2004. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22260.pdf>>. Acesso em: 02/01/2011.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: Livraria Nobel S.A., 2000.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1985.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação**. Disponível em: <http://www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf>. Acesso em 08/07/2010.

PICCININI, Valmíria Carolina; TOLFO, Suzana da Rosa. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática**. Revista de Administração Contemporânea, v.5, n.1, Jan./Abr.2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periódicos/arq_pdf/a_452.pdf. Acesso em 05/07/2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

ROMÃO, Cesar. **Empresa Socialmente Humanizada.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empresa-socialmente-humanizada/336/>. Acesso em 16/08/2010.

SANTOS, Luiz. **O Trabalho em Equipe como Fator de Qualidade.** Disponível em www.artigonal.com/.../trabalho-em-equipe-fator-da-qualidade-518820.html. Acesso em 11/01/2010.

SOUSA, Maria Quitéria L; CAMPOS, Ana Célia C. F; RAMOS, Rubens E. B. **Trabalho em Equipe: A Base da Qualidade nas Organizações.** Disponível em www.pp.ufu.br/cobenge2001/trabalhos/eqc003.pdf. Acesso em 05/01/2010.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origens, Evolução e Perspectivas.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.8, n.1, Jan./Mar.2001.

ANEXO

Entrevista

Ficha de documentação da Entrevista

Cargo

Idade

Tempo de trabalho na Empresa

Tempo no Cargo Atual

Nível de Instrução

Estado Civil

Carga Horária de Trabalho

Idade

Filhos

Perguntas:

- 1- Como é o relacionamento com os colegas de trabalho?
- 2- De que maneira é desenvolvida essa relação no dia a dia, referente ao comportamento dos colegas?
- 3- Quais são as oportunidades de interação com os colegas de trabalho dentro e fora da empresa?
- 4- Como se desenvolvem as reuniões administrativas?
- 5- Existe empatia entre os colegas?
- 6-Tu sentes que tem uma equipe que trabalha como tal?
- 7-Como são trabalhados os conflitos existentes no setor para que não influenciem negativamente o relacionamento interpessoal?
- 8- Tu achas que sabe ouvir e é ouvido na sua equipe?
- 9-A empresa reconhece o trabalho de seus funcionários?
- 10- Quais os fatores, que em sua opinião, influenciam a QVT?
- 11-São desenvolvidas ações para melhoria da QVT?
- 12-A partir do modelo de Walton, quais os aspectos que tu achas que mais impactam na sua QVT?