

# Relações interpessoais no ambiente de trabalho: um estudo de caso em instituições de ensino público na cidade de Francisco Beltrão – PR

**Pedro Henrique de Gois**

Mestrando pela Universidade Estadual de Maringá  
pedrogois@gmail.com

**Ivete Inês Pastro**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Doutora pela Universidade Federal de Pelotas  
ivete@utfpr.edu.br

**Resumo:** Este trabalho apresenta-se como um recorte da pesquisa sobre relações interpessoais no ambiente de trabalho, desenvolvido com o objetivo de verificar junto a duas unidades de ensino público localizadas na cidade de Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e sua influência para a eficiência organizacional. Buscou-se neste estudo relacionar a prática do trabalho a convivência em grupo, identificando a qualidade de vida no trabalho e as percepções dos trabalhadores em relação ao ambiente organizacional e as relações estabelecidas no dia-a-dia. Consiste numa pesquisa exploratória e comparativa, qualitativa e quantitativa, que se utiliza de indicadores numéricos. Os resultados apresentados mostram que os trabalhadores qualificam de forma positiva a condição de trabalho atual, o ambiente de trabalho em que atuam e o relacionamento interpessoal que estabelecem no ambiente de trabalho e, dessa forma, indicam uma condição favorável de qualidade de vida no trabalho, fundamental para obtenção de bons resultados nas organizações, conforme indicam concepções da Administração atualmente.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho; Relações interpessoais; Administração.

## INTERPERSONAL RELATIONS IN THE WORKPLACE: A CASE STUDY IN PUBLIC INSTITUTIONS OF EDUCATION IN THE CITY OF FRANCISCO BELTRÃO - PR

**Abstract:** This work is presented as part of a research on interpersonal relationships in the workplace, developed in order to ascertain from two units of public schools located in the city of San Francisco Beltrão, southwest of Paraná, the links forged in the workplace and its influence on organizational effectiveness. We tried to relate this study to practical work experience in a group, identifying the quality of work life and perceptions of workers in relation to the organizational environment and the relations established in day-to-day. It consists of an exploratory research and comparative, qualitative and quantitative, which makes use of numerical indicators. These results show that workers qualify a positive condition of the current work, the work environment in which they operate and to establish interpersonal relationships in the workplace and thus indicate a favorable condition for quality of work life, fundamental to obtain good results in organizations, as indicated conceptions of Administration currently.

**Key-words:** quality of working life, interpersonal relations; administration.

## 1 Introdução

O tratamento das relações entre os indivíduos inseridos nas organizações, através de observações e estudos, vem sendo uma crescente dentro da Administração, enquanto ciência, considerando sua influência no resultado organizacional. O próprio desenvolvimento das teorias administrativas evoluiu para uma consideração do homem como o grande diferencial nas organizações, identificando que apenas o homem, através de sua criatividade e iniciativa, pode transformar o ambiente e tornar possível o resultado organizacional.

Nesta perspectiva, este trabalho insere a discussão sobre

a importância verificada das relações interpessoais estabelecidas em duas unidades escolares do município de Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná, considerando a percepção dos agentes organizacionais presentes nestes ambientes em relação ao resultado de seu trabalho, considerando o relacionamento com os colegas de trabalho e, dessa forma, como o resultado final das organizações é influenciado por estas relações. Como objetivo, a pesquisa se preocupou em identificar como as relações interpessoais se desenvolvem e como, efetivamente, impactam no desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Kanaane (2006), uma organização pode ser compreendida como um grande conjunto de papéis sociais que estabelecem uma inter-relação a partir da comunicação que existe entre os indivíduos. Complementando esta idéia, Bowditch (1992) considera que a percepção dos indivíduos, uns em relação aos outros e as situações sociais é um processo contínuo, sendo que buscam compreender o que os demais atores do meio social estão sentindo e que valores estes acreditam, sendo isto determinante para o comportamento e a interação de todas as pessoas integradas a um mesmo ambiente social.

A pesquisa utilizou-se da metodologia quantitativa e qualitativa associadas, considerando o uso de dados estatísticos em grande parte da análise, para que fosse possível realizar um estudo das realidades estudadas e das pessoas envolvidas nestes ambientes, avaliando suas condições e atributos próprios. É um estudo de caso múltiplo e comparativo, baseado na descrição dos ambientes e dos indivíduos envolvidos e na comparação entre os resultados obtidos. É também pesquisa exploratória, considerando a formulação do problema de pesquisa estabelecido e o levantamento de um panorama atual das unidades em estudo.

## 2 Metodologia da pesquisa

Conforme Gil (1999, p.26), “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.” De forma ampla, a aplicação do método permite a efetividade da pesquisa, uma vez que lhe dá o respaldo para obtenção de dados e para os demais passos necessários para consecução da pesquisa.

A utilização de métodos traz ao pesquisador formas de garantir a objetividade e a precisão na elaboração de seus estudos. A pesquisa social, como a que se insere este trabalho, visa orientar a realização da pesquisa, considerando a obtenção, o tratamento e a validação dos dados obtidos em relação à problemática proposta (GIL, 1999).

Nesta pesquisa foi utilizado o método comparativo e exploratório, através de um estudo de casos.

A coleta de dados e informações foi realizada, em junho e julho de 2009, utilizando-se de questionário fechado, como forma de obtenção dos indicadores necessários para avaliação da problemática e atendimento aos objetivos desta pesquisa. A aplicação do instrumento de pesquisa considerou o universo das duas unidades escolares estudadas, sendo entregues em mãos para coleta das informações e posteriormente recolhidos para o processo de análise.

Para a tabulação e análise dos dados, nessa pesquisa foi utilizado o Software Questionare Pesquisador 3.2.0, da empresa Inteligere Sistemas, como forma de agrupar os dados coletados e, dessa forma, permitir a melhor utilização dos mesmos para identificação dos resultados da pesquisa prática em relação aos objetivos propostos por esta pesquisa.

### **3 Relações interpessoais no contexto da administração**

#### **3.1 Conceito de Administração**

Faz-se importante compreender o que é administrar, pela complexidade de sua amplitude e pela diversidade de aplicações que a Administração encerra em si mesma. Conforme Bernardes e Marcondes (2004), as definições sobre Administração acabam por se enquadrarem na definição do ocupante da função, o administrador, ou na exposição do objeto, levando a uma mesma caracterização de espaço da organização, sendo para tanto interessante definir em que ela consiste.

Como diz Drucker (1975, p.06), “a administração é uma função, uma matéria de ensino, um trabalho a ser executado; e os administradores são os profissionais que praticam essa matéria, desempenham as funções e desincumbem dessas tarefas”. Ainda conforme Drucker (1975, p.06), “a administração é o órgão típico da organização moderna. É o órgão de cujo desempenho dependem tanto o trabalho como a própria vida de uma organização”. Neste sentido, é possível considerar que, num primeiro momento, este trabalho se insere na compreensão da ciência da Administração no contexto organizacional como uma ferramenta de avaliação e acompanhamento dos processos desenvolvidos pelas unidades escolares, buscando caracterizar como os indivíduos se relacionam e de que forma estas relações, segundo suas percepções, favorecem a realização de seu trabalho.

#### **3.2 A Administração de Recursos Humanos**

A Administração de Recursos Humanos (ARH) configura-se como uma ferramenta gerencial fundamental para a gestão das organizações ao longo de sua história. Os conceitos definidos para apreciação da ARH se constituem como uma das mais importantes áreas da Administração e apresentam inúmeras atribuições e características associadas à gestão de pessoas.

Conforme Gil (1994, p.13), “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Ainda segundo Gil (1994, p.13) “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”. Sob a definição de Milkovich e Boudreau (2000, p.19), a ARH deve ser entendida

como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”. É interessante notar que nas definições apresentadas acima, particularmente a de Milkovich e Boudreau (2000), a ARH está voltada para o indivíduo, envolvendo uma série de posicionamentos voltados para compreender as relações estabelecidas entre estes, no mercado de trabalho e o impacto no resultado final da organização.

Conforme Zanelli et. al. (2004, p. 173), “(...) é essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância (...)”. Desta forma é fundamental a percepção dos indivíduos, tanto internamente quanto externamente, dos fatores que condicionam a uma melhora na motivação para o trabalho.

Segundo Bowditch (1992, p.206), “O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi inicialmente apresentado no final da década de 1960 para enfatizar a deficiência da qualidade de vida no local de trabalho”. A identificação das condições de trabalho, desde a instituição das organizações de trabalho formal, envolveu ao longo da história uma preocupação com as condições de trabalho e com o desenvolvimento dos grupos de classe, organizações sindicais e, até mesmo, por motivação de setores de determinadas indústrias, passou-se a reivindicar condições saudáveis de trabalho.

Neste sentido, as relações interpessoais influenciam, tanto o clima organizacional, o desenvolvimento dos trabalhos, o desempenho das equipes e, dessa forma, contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. As relações interpessoais, como uma variável humana, tem sido objeto de pesquisadores das Ciências Sociais aplicadas, segundo Marras (2010), no sentido de entender e encontrar analogias entre a estrutura mental e o desempenho nos resultados, tanto através dos comportamentos individuais, como coletivos.

Firmado este entendimento, a discussão proposta neste artigo tem a intenção de demonstrar, através da pesquisa realizada, como as relações interpessoais são, de fato, fator relevante para a concretização do objetivo organizacional e para a efetivação da qualidade de vida no trabalho das instituições estudadas.

#### **3.3 As Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho**

As relações entre os indivíduos presentes nas organizações, parte do mundo do trabalho, são essenciais quando se trata do alcance de metas e desenvolvimento organizacional. Como afirma Bowditch (1992, p. 65-66), “assim como a percepção de fenômenos visuais e auditivos é influenciada por diversos fatores internos e externos, a percepção de outras pessoas e situações sociais é um processo ativo”. A relação dos indivíduos com seu trabalho e, nessa dimensão, com os demais colaboradores das unidades organizacionais, configuram uma série de fatores, que exercem influência latente sobre a percepção do ambiente e das pessoas que fazem parte do convívio social.

Como aponta Kanaane (2006, p.61), “há, implícita e explicitamente, condições vivenciadas pelos indivíduos que assina-

lam a interdependência entre a história individual e os processos inerentes ao trabalho, enquanto categoria social". A vida em sociedade e, dessa forma, o envolvimento entre os indivíduos nos ambientes de trabalho considera experiências, valores e concepções pessoais conjugadas no ambiente de trabalho, o que torna a compreensão da relação entre estes perfis divergentes tão importantes para a administração contemporânea, que visa, cada vez mais, qualidade de vida nos ambientes organizacionais.

As relações interpessoais, dessa forma, inserem um pensamento focado na determinação do resultado pela qualidade nos relacionamentos desenvolvidos no âmbito do espaço de trabalho. Pode-se dizer que nas relações estabelecidas entre os indivíduos esteja, em grande parte, a satisfação no trabalho realizado.

Segundo afirma Drucker (1981, p.254), "um grupo tem seus relacionamentos próprios, envolve um problema real e salutar de poder e nele existem conflitos que não são conflitos de personalidades, mais sim conflitos objetivos de interesses e perspectivas".

Dadas as especificidades dos ambientes de trabalho, estudar e compreender os processos envolvidos com relacionamento interpessoal é uma problemática de estudos importante inserida no contexto da Administração, considerando, como exposto, o impacto na geração de bons resultados traçados pelas organizações.

#### **4 Apresentação e Análise dos Dados**

Os resultados apresentados neste artigo compreendem as informações obtidas sobre as relações interpessoais no ambientes da Escola Estadual João Paulo II e Colégio Estadual Tancredo Neves, ambos localizados na cidade de Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná.

A Escola Estadual João Paulo II, a época da pesquisa, contava com 26 professores e 10 funcionários e o Colégio Estadual Tancredo Neves, conta com 72 professores e 25 funcionários. A oferta de ensino nas unidades de ensino pesquisadas se apresenta da seguinte forma: no Colégio Estadual Tancredo Neves são oferecidos os cursos Ensino Fundamental e Ensino Médio, nos períodos diurno e noturno, atendendo 1.656 alunos; na Escola Estadual João Paulo II o Ensino Fundamental, no período diurno sendo o público atendido de 349 alunos.

As duas unidades escolares se localizam numa região da cidade de Francisco Beltrão chamada cidade norte, onde residem aproximadamente 20 mil pessoas. Dos moradores, a maioria trabalha numa grande empresa do setor alimentício sediada naquela região, sendo constituída basicamente por famílias de baixo poder aquisitivo.

O Colégio Estadual Tancredo Neves foi fundado no ano de 1986, com o intuito de atender a população da crescente região norte da cidade de Francisco Beltrão, onde expandiu sua atuação, inicialmente apenas de Ensino Fundamental, para Ensino Médio. Parte deste processo de crescimento da região deveu-se à criação da Escola Estadual João Paulo II, que fundada em 2007, atendendo a uma necessidade de ampliação da oferta do ensino fundamental na região.

Conforme os resultados obtidos, apresentam-se, abaixo, alguns dados referentes aos servidores, parte dos ambientes estudados:

- a) Predominância feminina nos dois ambientes, na ordem de aproximadamente 80% do total da população pesquisada;
- b) Faixa etária de maior frequência entre os 32 aos 52 anos de idade;
- c) Servidores docentes em número superior ao de funcionários administrativos e de apoio, com uma escolaridade predominantemente no nível de Pós-Graduação para docentes e Ensino Médio para funcionários;
- d) Carga horária semanal média de 40 horas de trabalho, com divisão em dois períodos para docentes e um único vínculo para funcionários;
- e) Tempo médio de atuação: no Colégio Tancredo Neves, média de 11 anos de atuação na rede estadual, sendo na Escola João Paulo II uma média de 10 anos;

Postas as características acima, cabe considerar a avaliação do ambiente de trabalho pelos servidores, considerando: tempo de atuação específica no estabelecimento de ensino em que atua; como avalia o ambiente escolar, enquanto seu local de trabalho e o que o professor ou funcionário avalia como fundamental para o desenvolvimento de seu trabalho no ambiente escolar.

Os resultados para a escola João Paulo II, que está em seu terceiro ano de funcionamento, em relação ao tempo de atuação específica no estabelecimento pesquisado, apresentaram mais de 60% dos professores com menos de um ano de atuação e 50% dos funcionários também com menos de um ano de atuação.

No Colégio Tancredo Neves, com aproximadamente 22 anos de existência, os resultados foram mais diversos, dentro das categorias estabelecidas, com predominância de professores e funcionários com maior tempo de atuação no local. Nas análises seguintes, observar-se os resultados apresentados neste item e as relações entre os indivíduos, uma vez que, analisando isoladamente a questão relacionamento, pressupõe-se que um maior tempo de convivência consolida o envolvimento pessoal num mesmo ambiente de trabalho.

Observa-se que, ao contrário da escola João Paulo II, aproximadamente metade dos servidores do Colégio Tancredo Neves, sejam professores ou funcionários já tem mais de seis anos de trabalho, somente no estabelecimento de ensino, o que aponta a existência, mesmo que informal, de uma cultura organizacional já sedimentada, o que se torna pouco provável numa organização com apenas três anos de existência.

Na grande maioria das percepções, em ambos os ambientes pesquisados, no quesito acerca de como avaliam o local de trabalho, os servidores apontaram claramente que consideram agradável o local de trabalho, adequado ao saudável desenvolvimento do trabalho, conforme indicado no gráfico abaixo:

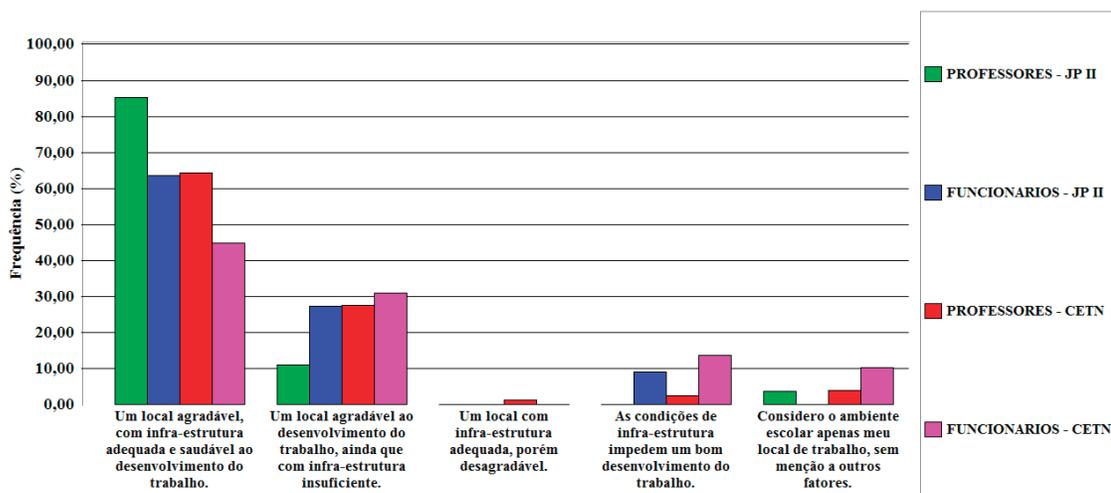


Gráfico 1 - Avaliação do local de trabalho pelos servidores das unidades educacionais pesquisadas

FONTE: elaborado pelo autor, 2009.

No último ponto considerado em relação à avaliação do ambiente de trabalho, pelos servidores, foram considerados quais fatores, dentre os apresentados, seriam fundamentais para o melhor desenvolvimento do trabalho nas escolas, através de uma análise preliminar do ambiente. Os itens apresentados para julgamento dos servidores, para identificar quais condições mais interferem no desenvolvimento de seu trabalho foram: 1- Um local limpo, arejado e com possibilidade de diversificação das atividades desenvolvidas; 2- Um bom relacionamento com os demais professores/funcionários; 3- A possibilidade da realização de cursos para aperfeiçoamento constante; 4- A existência de ambientes específicos para realização das atividades e; 5- A oferta ampla de recursos, materiais e apoio para realização de tarefas.

Dos quatro segmentos de servidores pesquisados, três apontaram que o fator mais importante para o desenvolvimento de seu trabalho está associado a um ambiente acolhedor, limpo e com possibilidade de diversificação de atividades. Por outro lado, ainda que com frequência inferior a primeira alternativa, observase que o relacionamento interpessoal é apontado como fator importante no desenvolvimento do trabalho, inclusive sendo o fator mais importante em um segmento de servidores, funcionários do Colégio Tancredo Neves, e indicado por mais de 80% dos demais professores e funcionários. Este dado indicado pelos pesquisados fortalece a intenção deste trabalho de identificar como estas relações interpessoais se desenvolvem e como, efetivamente, impactam no trabalho.

Nos resultados finais, obtidos conforme avaliação dos profissionais educadores, sobre o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, obteve-se resultados importantes para a efetivação do objetivo da pesquisa, principalmente no sentido apresentar às organizações estudadas a visão do colaborador em relação ao ambiente de trabalho e as relações estabelecidas neste local.

Apresenta-se uma similaridade entre as unidades estudadas. Na Escola João Paulo II, 100% dos servidores indicaram acreditar que é importante para o seu trabalho manter bom relacionamento, tanto com professores, quanto com funcionários, o que também foi refletido por 97,22% dos servidores do Colégio Tancredo Neves.

Nas duas unidades escolares os pesquisados apontam que mantêm algum nível de relacionamento com os colegas, professores ou funcionários, além do horário de trabalho. De acordo com os pesquisados na Escola João Paulo II, 92,31% dos professores e 90% dos funcionários indicaram que melhores condições de trabalho e de relacionamento seriam ótimas para a melhoria do desempenho individual. No Colégio Tancredo Neves, 86,11% dos professores e 92% dos funcionários indicaram que associam a melhoria no desenvolvimento do trabalho à melhores condições de trabalho, associadas a um relacionamento interpessoal saudável.

Outro aspecto interessante é observar que a associação de bons resultados no trabalho está diretamente vinculada a um relacionamento interpessoal de qualidade no ambiente analisado. Em todas as situações, considerando o impacto das relações de comprometimento coletivo, bom relacionamento interpessoal ou empenho individual com apoio do coletivo, quase que a totalidade dos servidores identifica que não é possível atingir objetivos isoladamente, devendo de alguma forma acontecer à interação com os demais indivíduos do grupo de trabalho.

Mais de 80% dos servidores, em todos os segmentos, indicam que, manter uma boa relação com os colegas de trabalho, impacta diretamente num melhor ambiente de trabalho. Outro aspecto interessante identificado é que mais de 60% dos pesquisados, na Escola João Paulo II, e 50% no Colégio Estadual Tancredo Neves, apontou que tem a possibilidade e abertura para discutir as rotinas de trabalho e desenvolver soluções junto à equipe de trabalho.

Mesmo não representando a totalidade dos pesquisados, a participação no planejamento e revisão das rotinas de trabalho e a busca de soluções para problemas identificados no ambiente de trabalho, identificados na pesquisa, são muito importantes para efetivação de uma cultura organizacional que valorize a qualidade de vida no trabalho e a participação coletiva.

## 5 Considerações finais

Através desta pesquisa foi possível constatar as formas como se efetivam as relações interpessoais nos ambientes das unidades escolares pesquisadas. Foi oportunizada a participação ampla dos servidores inseridos nos ambientes pesquisados, dos quais se procurou identificar o que consideram relevante no ambiente escolar e como avaliam as relações que estabelecem entre si.

Os resultados da presente pesquisa não devem ser generalizados, a não ser, por conta de quem o faz, no entanto, para os gestores das instituições pesquisadas, este estudo pode contribuir como um instrumento de análise, onde os resultados podem

guiar ações que contribuam para o aprimoramento, tanto das relações interpessoais quanto do ambiente de trabalho. Dessa forma, através de uma ação coletiva é possível traçar metas de reavaliação de condições inadequadas e possíveis soluções.

Além de identificar, através desta pesquisa, as informações apresentadas das instituições participantes desta pesquisa, os resultados aqui discutidos podem ser usados como indicadores de avaliação por todos os envolvidos nas unidades escolares, como forma de compreender os pontos positivos e negativos de cada organização. Sugere-se, na conclusão deste trabalho, que os envolvidos com esta pesquisa tenham um contato efetivo com os resultados apresentados e, dessa forma, possam melhorar as relações que estabelecem mutuamente, em todos os níveis das organizações.

## REFERÊNCIAS

BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo C. Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 07-27.

BOWDITCH, James L. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, P. et. al. Os modos de investigação. IN: Dinâmica de pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter F. Fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTr, 2000.

ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A.V.B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.