

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SHEDLAYNE VIEIRA RIBEIRO

RELAÇÕES INTERPESSOAIS: uma análise sobre a influência na Qualidade de Vida no Trabalho a partir do comportamento organizacional dos colaboradores de uma escola pública de João Pessoa

João Pessoa

2015

SHEDLAYNE VIEIRA RIBEIRO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

R484t Ribeiro, Shedlayne Vieira.

Relações interpessoais: uma análise sobre a influência na Qualidade de Vida no Trabalho a partir do comportamento organizacional dos colaboradores de uma escola pública de João Pessoa / Shedlayne Vieira Ribeiro. – 2015.

142 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Luiza da Costa Santos.

1. Comportamento organizacional. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Relações interpessoais. I. Título.

CDU 005.32

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

RELAÇÕES INTERPESSOAIS: uma análise sobre a influência na Qualidade de Vida no Trabalho a partir do comportamento organizacional dos colaboradores de uma escola pública de João Pessoa

Shedlayne Vieira Ribeiro

Relatório aprovado em 10 de julho de 2015.

Profª. Dra. Maria Luiza da Costa Santos
Orientadora

Profª. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo
Examinadora

Prof. Me. Glauco Barbosa de Oliveira
Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, Severino e Cinferosa, a minha irmã, Shayene, e ao meu noivo, Victor Hugo, por me ajudarem a construir princípios e valores de vida, amor, honestidade e fé, e pelo apoio e incentivo no cumprimento de meus objetivos, metas e sonhos pessoais e profissionais.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por ter me proporcionado o dom da vida e ser meu rochedo em meio a todas as situações, por sempre dirigir meus passos em direção ao melhor caminho e me ensinar que meus objetivos podem ser alcançados com empenho, perseverança e oração.

À Nossa Senhora, mãe de Jesus, pelo seu regaço acolhedor que me acalma nos momentos difíceis, intercedendo pela minha felicidade e sucesso, bem como, pelos seus ensinamentos de amor, humildade e renúncia.

À minha mãe, Cinferosa, que me educou, ensinou os reais valores de uma verdadeira mulher, mostrando-me, diariamente, o que é o amor, sempre acreditando no meu potencial, incentivando-me a buscar o melhor da maneira mais sábia. Ao meu pai Severino, pelo seu amor e dedicação e por servir para mim como exemplo de bravura, através da qual, consegui alcançar muitas vitórias em sua vida, e, assim, proporcionar a mim e minha irmã a maior parte do que somos, possuímos e conquistamos. À minha irmã, Shayene, por ser minha primeira, eterna e fiel amiga, estando sempre ao meu lado, aconselhando-me em todas as etapas da minha vida, por, juntamente com meus pais, ser fonte de apoio, incentivo e ensinamento sobre a importância de buscar a realização dos sonhos sempre colocando o amor e a verdadeira felicidade à frente de tudo e, pelos abraços, risadas, lágrimas e orações que vivenciamos juntos, os quais serviram para meu crescimento tanto pessoal, quanto profissional.

À minha avó materna, Maria Luzia, que já se encontra nos braços de Deus, a qual me ensinou, desde minha infância, a ser educada, amorosa, honesta, respeitar os pais e a família, “plantar” e “alimentar” boas e verdadeiras amizades, assim como, a cultivar algo muito importante, a fé em Deus, sem o qual nada somos e para o qual nada é impossível. Agradeço, também, aos demais membros da minha família que, direta ou indiretamente, incentivaram e compartilharam das alegrias dessa conquista.

Ao meu noivo, Victor Hugo, por me incentivar, me fazer uma pessoa mais feliz e motivada a buscar e concretizar novos planos, pelo seu amor, companheirismo, compreensão, atenção, sinceridade e apoio nos momentos difíceis e de decisão. Sem esse nosso amor, para me animar e dar forças, com certeza não teria chegado até aqui.

A todos os professores do curso de Bacharelado em Administração do IFPB, pelo conhecimento transmitido, dedicação, atenção e compreensão, que colaboraram para este trabalho de conclusão de curso; em especial à professora Dra. Maria Luiza da Costa Santos –

orientadora deste trabalho – por todo o direcionamento, comprometimento e sugestões e, pela paciência, atenção e compreensão durante cada etapa deste trabalho. E, ao professor Me. José Elber Marques Barbosa, pelo exemplo de profissional e pessoa, pelos elogios, palavras de incentivo e conselhos e, por acreditar no meu potencial.

Às minhas verdadeiras e mais próximas amigas, Cristiane, Vanessa, Katiúska e Myllena, pelas conversas, risadas, lágrimas, por todas as experiências juntas e, por sempre que possível, cada uma, mesmo com suas limitações, darem-me todo o carinho e apoio necessários.

Ao final, mas não menos relevante, a todos da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Celestin Malzac, especialmente à Maria José Cavalcante, Maria José Cândida e Valéria Soares, pela colaboração e incentivo. Sem a colaboração de todos, certamente, este trabalho não seria elucidado e, conseqüentemente, esta conquista não seria alcançada.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho em uma escola pública de João Pessoa, a partir do comportamento organizacional dos colaboradores. Participaram da pesquisa vinte colaboradores, e a coleta de dados foi realizada através de observação direta sistemática e de um questionário com quinze questões, subdivididas da seguinte forma: treze seguiram a escala de Likert, uma onde o respondente podia apontar múltiplas opções, e ao final uma questão aberta. A análise dos dados foi conduzida com a utilização da distribuição de frequência, e também, fazendo uso da teoria junto às opiniões e percepções dos pesquisados. Os resultados obtidos identificaram que as relações interpessoais influenciam negativamente na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da escola, uma vez que, os subcritérios da integração social na organização e os subitens do ambiente psicológico do trabalho não foram identificados no ambiente de trabalho da escola. Outrossim, verificou-se que não predominam relações interpessoais agradáveis entre os colaboradores e entre estes e o gestor, posto que existem conflitos no ambiente de trabalho, afetando a eficácia da comunicação e o trabalho em equipe e, conseqüentemente, influenciando negativamente no bem estar dos colaboradores.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Relações interpessoais. Comportamento Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho. Escola pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Organograma da E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac.....	17
Figura 2: Fluxograma de realização da matrícula do aluno - Atividade A.....	44
Figura 3: Processo de comunicação.....	70
Figura 4: Fluxograma da emissão do histórico/transferência escolar - Atividade B.....	127
Figura 5: Fluxograma da emissão de declaração para o(a) aluno(a) – Atividade C.....	131
Figura 6: Fluxograma da preparação da folha de ponto dos professores e funcionários – Atividade D	134
Figura 7: Fluxograma da Solicitação da merenda escolar – Atividade E.....	136

Quadros

Quadro 1: Estruturas de organogramas	16
Quadro 2: Escolas que ofertam o Programa Escola Aberta em João Pessoa	21
Quadro 3: Processo de produção de serviço da Escola Celestin Malzac.....	33
Quadro 4: Missão e Visão da Escola Celestin Malzac	41
Quadro 5: Valores da Escola Celestin Malzac	42
Quadro 6: Aspectos comportamentais que beneficiam as relações interpessoais	68
Quadro 7: Funções da comunicação	69
Quadro 8: Barreiras à comunicação eficaz	72
Quadro 9: Itens e subitens de higiene do trabalho.....	81
Quadro 10: Critérios e subcritérios do Modelo de Walton.....	84
Quadro 11: Descrição da amostra da pesquisa	86
Quadro 12: Barreiras à comunicação eficaz	107
Quadro 13: Características do trabalho em equipe	109
Quadro 14: Táticas de lidar com conflitos.....	110
Quadro 15: Sugestões para melhorar as relações interpessoais e aumentar a QVT	112

Imagens

Imagem 1: Participação da Escola Celestin Malzac no Projeto “O Valor da leitura”.....	29
Imagem 2: Notícia no site do Governo da Paraíba sobre Festival de dança e música realizado na escola	30

Gráficos

Gráfico 1: O ambiente de trabalho propicia que todos os funcionários deem opiniões e sugestões em alguma decisão a ser tomada.	88
Gráfico 2: O ambiente de trabalho oferece aos funcionários possibilidades de crescimento pessoal e profissional.....	90
Gráfico 3: Levo trabalho para casa, vou trabalhar mais cedo ou fico até mais tarde no serviço.	91
Gráfico 4: Não há preconceitos de qualquer espécie no meu ambiente de trabalho.	92
Gráfico 5: Existe respeito entre todos no ambiente de trabalho, independentemente do cargo ou posição que ocupa.....	93
Gráfico 6: No ambiente de trabalho, há compartilhamento de informações sobre ideias e opiniões pessoais, como: bate-papo no corredor, encontros para tomar cafezinhos, enfim, encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho.	95
Gráfico 7: As informações no ambiente de trabalho são transmitidas com clareza entre os funcionários.	96
Gráfico 8: No ambiente de trabalho predomina um sentimento de comunidade.	98
Gráfico 9: No ambiente de trabalho, as pessoas trabalham mais individualmente do que em equipe.	99
Gráfico 10: As diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade são sempre respeitadas no ambiente de trabalho, proporcionando uma boa comunicação entre os funcionários.	101
Gráfico 11: Problemas familiares são motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho.	103
Gráfico 12: As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga.	104
Gráfico 13: As condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação; ventilação; ruídos, como telefone tocando constantemente, etc) me proporcionam bem-estar e segurança.	106

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	13
A ORGANIZAÇÃO	13
1.1. IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO	14
1.2. HISTÓRICO DA EMPRESA	14
1.3. ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO	15
1.4. SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO	18
1.5. DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA	19
1.6. ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	22
1.7. RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES.....	23
1.8. PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES	24
1.8.1. Área de Recursos Humanos	24
1.8.2. Área de Marketing.....	27
1.8.3. Área de Finanças	30
1.8.4. Área de Produção	32
1.8.5. Área de Materiais e Patrimônio.....	33
1.8.6. Área de Sistemas de Informação	37
CAPÍTULO II	40
A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	40
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO.....	41
2.2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO.....	41
2.3. ATIVIDADES DESEMPENHADAS – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES.....	42
2.3.1. Atividade A: Realização da matrícula do aluno.....	43
2.3.2. Atividade B: Emissão do histórico/transferência escolar.....	45
2.3.3. Atividade C: Emissão de declaração para o(a) aluno(a)	46
2.3.4. Atividade D: Preparação da frequência (folha de ponto) dos professores e funcionários.....	46
2.3.5. Atividade E: Solicitação da merenda escolar.....	47
2.4. RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA	48
CAPÍTULO III	50
LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO	50
3.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO	51
3.2. PROBLEMA DE ESTUDO.....	52
3.3. CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO	53

CAPÍTULO IV	54
PROPOSTA DE TRABALHO	54
4.1. OBJETIVOS	55
4.1.1. Objetivo geral.....	55
4.1.2. Objetivos específicos	55
4.2. JUSTIFICATIVA	55
CAPÍTULO V	58
DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO	58
5.1. GESTÃO DE PESSOAS	59
5.1.1. Gestão de Pessoas em organizações públicas	61
5.2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO	64
5.2.1. Comportamento organizacional	66
5.2.1.1. Comunicação.....	68
5.2.1.2. Trabalho em equipe.....	73
5.2.1.3. Conflitos interpessoais	75
5.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA LIGAÇÃO COM AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	79
5.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	85
5.5. ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	87
5.5.1. Liberdade para os colaboradores exprimirem opiniões e sugestões no ambiente de trabalho.....	88
5.5.2. Possibilidades de crescimento pessoal e profissional	90
5.5.3. Envolvimento, comprometimento e satisfação com o trabalho	91
5.5.4. Ausência de preconceitos no ambiente de trabalho	92
5.5.5. Respeito entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da organização	93
5.5.6. Compartilhamento de informações sobre ideias e opiniões pessoais.....	94
5.5.7. Clareza na transmissão de informações no ambiente de trabalho.....	96
5.5.8. Senso comunitário predominante no ambiente de trabalho	97
5.5.9. Cooperação e trabalho em equipe	99
5.5.10. Respeito entre as diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade no ambiente de trabalho	100
5.5.11. Problemas familiares como motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho.....	102
5.5.12. As atividades desempenhadas e a sobrecarga de trabalho e fadiga	104
5.5.13. As condições de trabalho e a QVT.....	105
5.5.14. Barreiras à comunicação eficaz, características do trabalho em equipe e táticas de lidar com conflitos.....	107

5.5.15. A percepção dos colaboradores sobre o relacionamento interpessoal e sua ligação com a QVT.....	111
5.6 ASPECTOS CONCLUSIVOS	114
REFERÊNCIAS	116
ANEXO A	123
MODELO DE FICHA DE MATRÍCULA (INDIVIDUAL) DO ALUNO	123
ANEXO B	125
MODELO DA TRANSFERÊNCIA ESCOLAR E FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE DE EMISSÃO DA TRANSFERÊNCIA	125
ANEXO C	129
MODELO DE DECLARAÇÃO DE FREQUÊNCIA.....	129
ANEXO D	130
MODELO DE DECLARAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA ESCOLAR E FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE DE EMISSÃO DA DECLARAÇÃO	130
ANEXO E.....	132
MODELO DE FOLHA DE PONTO DOS PROFESSORES.....	132
ANEXO F	133
MODELO DE FOLHA DE PONTO DOS FUNCIONÁRIOS E FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE DE PREPARAÇÃO DAS FOLHAS DE PONTO	133
ANEXO G – FLUXOGRAMA DE SOLICITAÇÃO DE MERENDA ESCOLAR.....	136
APÊNDICE A	137
MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	137
APÊNDICE B.....	141
MODELO DE ROTEIRO SISTEMATIZADO PARA OBSERVAÇÕES	141

CAPÍTULO I
A ORGANIZAÇÃO

1.1. IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO

Shedlayne Vieira Ribeiro, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20112460466 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Celestin Malzac, criada pelo Decreto nº 10.608 de 01 de março de 1985, tendo como entidade mantenedora a Secretaria de Estado da Educação, inscrita no CNPJ sob o número 01.603.317/0001-85, estabelecida na Rua Professora Zenaide Brasilino, S/N, no bairro Valentina de Figueiredo, CEP: 58063-320, na cidade de João Pessoa/PB. A sua atividade fim é formar estudantes nas séries do ensino fundamental II (6º ao 9º ano) em caráter integral, com aulas no período da manhã e, também, durante a tarde, através do Programa Mais Educação realizado até às 16 horas (dezesseis horas), assim como estudantes nas séries do ensino médio regular, nos períodos tarde e noite, e ensino médio EJA (Educação de Jovens e Adultos) no período da noite, o qual possibilita ao estudante concluir o ensino médio em um ano e meio. A gestão atual é representada por Maria José Cavalcante do Nascimento como diretora e Maria José Cândida Ramos como vice-diretora.

1.2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac (Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Celestin Malzac) recebeu este nome em homenagem a um professor chamado Celestin Marius Malzac, que durante toda sua vida se dedicou inteiramente à educação. Nascido na França, veio ao Brasil para lecionar francês nas décadas de 40/50, foi o primeiro a ensinar a língua francesa nas Escolas Lyceu Paraibano, Academia de Comércio, Escola Nossa Senhora das Neves e Pio X. Além disso, foi fundador do Curso Franco-Brasileiro, o qual oferecia a formação no 1º grau e era localizado na Rua da República; participou da fundação da Aliança Francesa; contribuiu para a Revista Nova Era e escreveu e publicou uma gramática de verbos em francês na imprensa local. Celestin Marius Malzac permaneceu na cidade de João Pessoa até sua morte.

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac foi estabelecida em 01 de março de 1985, criada pelo Decreto nº 10.608, com o auxílio do governador do Estado na época, Wilson Leite Braga e do secretário da educação, José Loureiro Lopes. A fundadora da escola foi Iraci Ana dos Santos Pereira, a qual chegou a ocupar o cargo de vice-diretora por um determinado período. A

história da escola é baseada nas diferentes pessoas que assumiram a gestão ao longo dos anos. Segue abaixo, um histórico descrevendo essas transições na direção escolar:

❖ 1ª gestão (1985 – 1991):

Diretor João Condado, Vice-diretora Iraci Ana;

❖ 2ª gestão (1991 – 1997):

Diretora Wilma, Vice-diretor Adalberto;

❖ 3ª gestão (1997 – 2000):

Diretora Marilene Falcão, Vice-diretora Kléia Brito;

❖ 4ª gestão (2000 - 2003):

Diretora Marilene Costa, Vice-diretora Tânia Souza;

❖ 5ª gestão (2003 - 2006):

Diretora Auridette, Vice-diretora Maria de Lurdes;

❖ 6ª gestão (2006 - 2008):

Diretora Maria José Cavalcante do Nascimento, Vice-diretora Auridette, Vice-diretora Maria de Lurdes;

❖ 7ª gestão (2008 - 2011):

Diretora Maria José Cavalcante do Nascimento, Vice-diretora Marilene Costa;

❖ 8ª gestão (2011 aos dias atuais):

Diretora Maria José Cavalcante do Nascimento e Maria José Cândida Ramos.

1.3. ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A organização é representada por vários setores e a interdependência entre eles através de sua hierarquia. Assim, as empresas representam suas estruturas organizacionais através do organograma definido por Oliveira (2010, p. 101) como “a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”.

O organograma permite a clara visualização dos diversos órgãos da empresa, as funções que estes desenvolvem, a subordinação entre eles e a via hierárquica. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros complexos. Oliveira (2010) cita dois tipos de organograma, o linear e o vertical, contudo, Cury (2009) apresenta os organogramas com as seguintes estruturas: linear ou militar, funcional, *staff-and-line* e comissão ou colegiada, os quais estão descritos no quadro 1.

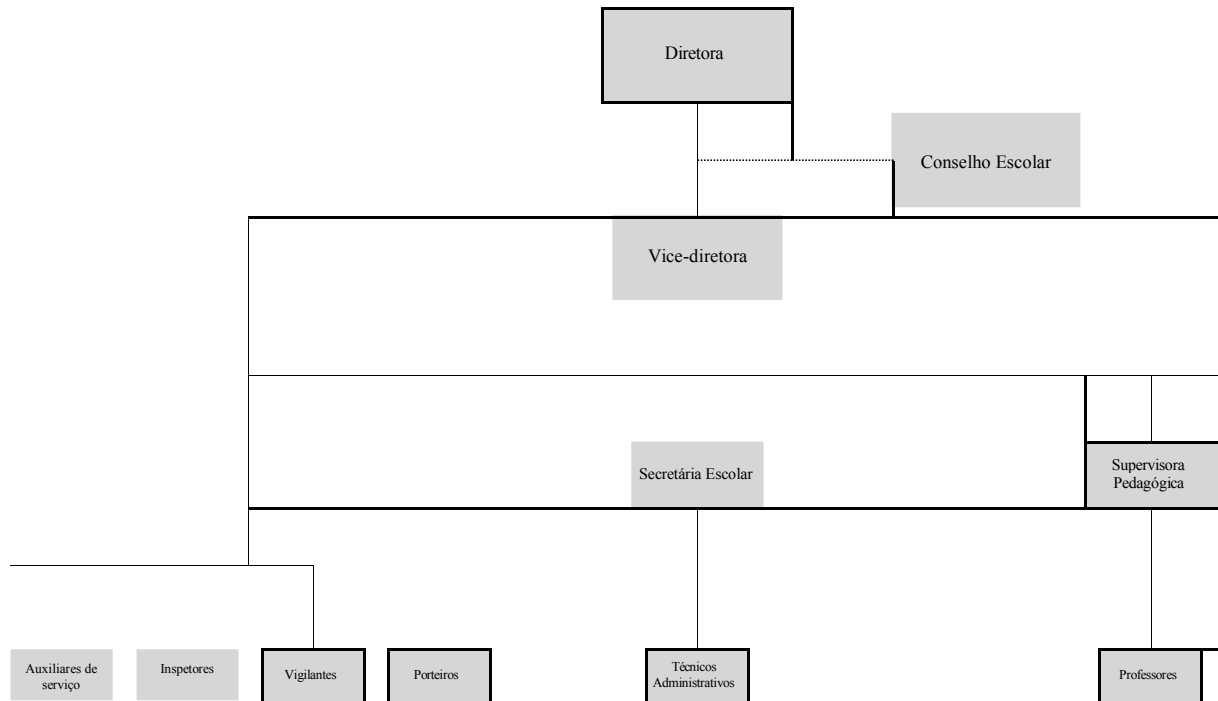
Quadro 1: Estruturas de organogramas

Modelo	Características	Vantagens	Desvantagens
Estrutura Linear ou militar	Representado por uma pirâmide e apresenta uma única chefia como fonte de autoridade.	Aplicação simples; definição clara dos deveres e responsabilidades; fácil transmissão de ordens e recebimento de informações e decisões rápidas.	Organização rígida; não favorece o espírito de equipe e de cooperação e a excessiva centralização dificulta a substituição do chefe.
Estrutura Funcional	Há uma chefia para cada função, assim, cada empregado recebe ordens simultaneamente de mais de um supervisor.	Promoção da cooperação e trabalho em equipe e maior facilidade de adaptação das capacidades e aptidões à função.	Difícil aplicação, requerendo maior habilidade gerencial; dificuldade na formação de chefes administrativos e divisão de controle.
Estrutura <i>staff-and-line</i>	Apresenta órgãos de <i>staff</i> (de assessoramento e aconselhamento) junto ao gerente de linha e cada empregado recebe ordens de uma única chefia.	Favorece a execução do trabalho das unidades de linha; facilita a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica e utiliza em maior grau a divisão do trabalho.	O <i>staff</i> tende a usurpar a autoridade dos chefes de linha e requer hábil coordenação das orientações emitidas pelo <i>staff</i> .
Estrutura tipo comissão ou colegiada	As ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado só tem um chefe imediato; apresenta poderes restritos dos membros.	Facilita a participação de especialistas e permite pontos de vista mais gerais.	Ocorre fraqueza na direção de operações cotidianas; as decisões demoram mais e a responsabilidade é mais diluída.

Fonte: Adaptado de Cury (2009).

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac não possui organograma oficial, entretanto, com a experiência de trabalho adquirida e as características dispostas no quadro 1, pode-se identificar que as estruturas linear ou militar e a *staff-and-line* são as que melhor representam a escola, tendo em vista que esta apresenta a diretora como única fonte de autoridade, para a qual os funcionários se reportam e possui o Conselho Escolar como órgão de assessoramento junto à única chefia. Assim, foi elaborado um organograma com estas características, conforme se observa na figura 1, o qual poderá ser considerado como representação oficial da estrutura organizacional da escola.

Figura 1: Organograma da E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac



Fonte: Elaboração própria (2015).

Na posição mais elevada está a diretora da escola, a chefia de maior autoridade, a qual é assessorada pelo Conselho Escolar, formado pela diretora, vice-diretora, supervisora pedagógica, três representantes dos funcionários, sendo um por turno (manhã, tarde e noite), três representantes dos professores, sendo um por turno, três representantes dos estudantes, sendo um por turno e três representantes dos pais dos alunos, sendo um por turno.

O Conselho Escolar é um órgão de assessoramento à Direção na tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação referente aos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro. De acordo com as Diretrizes Operacionais da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, o Conselho pode: analisar e aprovar o Plano Anual da Escola; promover sessões de estudo, envolvendo os conselheiros, a partir de suas necessidades, visando proporcionar um melhor entendimento dos assuntos educacionais; participar da adoção de medidas que disciplinem a avaliação da aprendizagem dos estudantes; tomar decisões ou medidas junto com a Escola, no sentido de reduzir as taxas de repetência e abandono escolar; comunicar ao órgão competente sobre a adoção de medidas de emergência, em casos de irregularidades graves na escola; avaliar, periodicamente, o desempenho do Conselho, conjuntamente com seus membros.

Abaixo da diretora, encontra-se a vice-diretora, que pode resolver diversos assuntos e situações no âmbito escolar, porém na tomada de decisão, tem que se reportar a diretora geral.

Em seguida, estão a Secretária Escolar e a Supervisora Pedagógica. A secretária monitora oito técnicos administrativos, os quais exercem suas atividades na secretaria da escola. Ademais, a supervisora pedagógica monitora os professores e funciona como elo de comunicação entre eles, os alunos e a direção.

No último patamar do organograma se encontra o nível operacional composto pelos auxiliares de serviço (merendeiras e pessoas responsáveis pela limpeza), inspetores, vigilantes, porteiros, técnicos administrativos e professores. Conforme já citado, os técnicos administrativos são monitorados pela secretária escolar, e os professores pela supervisora pedagógica, porém, os auxiliares de serviço, inspetores, vigilantes e porteiros se reportam diretamente à diretora geral.

1.4. SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO

A economia de um país é movida pelas atividades econômicas que geram renda para a sociedade, ou seja, promovem retorno econômico para aqueles que as executam. As atividades econômicas são classificadas em três setores: primário, secundário e terciário (ROCHA, 2012, p. 3).

Segundo Rocha (2012), o setor primário é constituído pelas atividades agrícolas, pecuárias e extrativistas, ou seja, relacionadas à extração ou produção de matérias-primas, que servem de alimento ou são utilizadas na fabricação de produtos. O setor secundário engloba a construção civil e as atividades industriais, através das quais as matérias-primas são transformadas em produtos industrializados que satisfaçam as necessidades humanas. Já o setor terciário é constituído pelo comércio (venda de produtos industrializados em diversos estabelecimentos) e pela prestação de serviços (as vendas são determinadas através dos serviços prestados por profissionais, como professores, médicos, engenheiros, advogados, dentre outros).

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac está inserida no setor terciário da economia em razão da prestação de serviços à comunidade, à medida que através dos serviços prestados pelas diretoras, professores e funcionários em geral, a escola almeja fornecer um ensino de qualidade, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes capazes de transformar a sociedade.

Neste contexto de prestação de serviços a um determinado grupo de consumidores, pode ser inserido o conceito de segmentação de mercado, a qual possibilita a adaptação dos produtos e serviços às necessidades, expectativas e desejos de cada grupo ou segmento.

Segundo Kotler (1998), segmento de mercado é um grande grupo de consumidores identificável em um mercado que tem em comum as mesmas preferências, complementando este conceito, Cobra (2009, p. 123) afirma que “a segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamentos de compra relativamente homogêneos”.

Kotler; Fox (1994, p. 204) afirmam que “nem todas as instituições segmentam o mercado e dirigem seus esforços em um segmento ou segmentos específicos”. Isto acontece com a E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac, ela não pratica segmentação de mercado, pois está orientada para o marketing de massa, que, na visão de Kotler; Keller (2006) é a produção, distribuição e promoção em massa de um produto ou serviço que atraem todos as pessoas aptas a usá-lo. Assim, a Escola Celestin Malzac produz e distribui o ensino fundamental II e o ensino médio regular e EJA para toda a comunidade do bairro Valentina e redondezas onde é localizada.

1.5. DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

O atual cenário mundial se apresenta competitivo em função da globalização. Este cenário impõe às organizações a aperfeiçoarem seus produtos e serviços visando satisfazer cada vez mais seus clientes em busca do sucesso desejado. É essencial, portanto, que as organizações fiquem atentas às oscilações de mercado, assim como a seus concorrentes, tendo em vista que para Kotler; Keller (2006, p. 340) “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes” e, para Chiavenato (2007), os concorrentes são as empresas que disputam os mesmos fornecedores ou os mesmos clientes.

Segundo Drucker (2002), o conceito que o cliente tem de qual serviço ou produto ele compra é o que sempre define a concorrência, sendo necessário, portanto, incluir as concorrências direta e indireta. O concorrente direto, de acordo com Kotler; Lee (2008) é aquele que vende produtos ou serviços para um mesmo público alvo, e concorrente indireto é aquele que não vende os mesmos produtos ou serviços, mas atinge o público alvo através de um diferencial que atrai o interesse desses clientes.

Kotler; Keller (2006), enumeram quatro níveis de concorrência: a concorrência de marcas, a qual ocorre quando determinada empresa considera como concorrentes outras empresas que ofertem produtos e serviços similares ao mesmo público-alvo, com preços também semelhantes; a concorrência industrial, que ocorre quando uma empresa enxerga como seus concorrentes todas as empresas fabricantes do mesmo tipo de produto; a concorrência de forma, na qual uma empresa enxerga como concorrentes as empresas que ofertam produtos que

prestam o mesmo serviço; e a concorrência genérica, a qual ocorre quando uma empresa considera como concorrentes as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos clientes.

Abordando a descrição da concorrência no âmbito educacional, Kotler; Fox (1994) afirmam que os educadores geralmente não enxergavam a concorrência como um assunto para área da educação, assim, as escolas preferiam focar em si próprias, porém, este pensamento vem sendo modificado, e as escolas estão mais conscientes que não podem ignorar a concorrência.

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac considera as outras escolas estaduais que produzem e oferecem o mesmo serviço (o ensino fundamental II e o ensino médio regular e EJA) como concorrentes diretas. Assim, também é possível identificar dois níveis de concorrência, a concorrência de marcas e a industrial, representadas pelas escolas estaduais e particulares localizadas na cidade de João Pessoa – PB.

A existência de muitas alternativas educacionais encoraja as instituições a oferecer programas atraentes e da melhor qualidade possível e, em alguns casos, a se especializar em obter vantagem de forças e circunstâncias exclusivas (KOTLER; FOX, 1994).

Diante disso, a E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac oferece o Programa Escola Aberta, o qual atrai a comunidade do bairro, representando um diferencial da escola em meio às concorrentes do bairro, tendo em vista que é a única escola de ensino fundamental e médio do Valentina que oferta este programa aos alunos e comunidade. Essa informação pode ser constatada através do quadro 2, o qual apresenta as escolas de João Pessoa que oferecem esse programa, segundo o Ministério da Educação.

Quadro 2: Escolas que ofertam o Programa Escola Aberta em João Pessoa

UF	MUNICÍPIO	ESFERA	LOCALIZAÇÃO	ESCOLA
PB	João Pessoa	Estadual	Bairro dos Ipês	EEEFM MONSENHOR PEDRO ANISIO BEZERRA DANTAS
PB	João Pessoa	Estadual	Jardim 13 de Maio	EEEF DESEMBARGADOR BOTO DE MENEZES
PB	João Pessoa	Estadual	Tambiá	EEEF EPITÁCIO PESSOA
PB	João Pessoa	Estadual	Centro	EEEF MILTON CAMPOS
PB	João Pessoa	Estadual	Mandacarú	EEEF MONS ODILON COUTINHO
PB	João Pessoa	Estadual	Mangabeira	EEEF P LINS VIEIRA DE MELO
PB	João Pessoa	Estadual	Centro	EEEF PADRE IBIAPINA
PB	João Pessoa	Estadual	Centro	EEEF PE CÍCERO ROMÃO BATISTA
PB	João Pessoa	Estadual	Centro	EEEF SANTOS DUMONT
PB	João Pessoa	Estadual	Cristo	EEEFM GONCALVES DIAS
PB	João Pessoa	Estadual	Valentina	EEEFM PROF CELESTIN MALZAC
PB	João Pessoa	Estadual	Ilha do Bispo	EEEFM RAUL MACHADO
PB	João Pessoa	Estadual	Alto do Mateus	EEEIEF CLAUDINA MANGUEIRA DE MOURA
PB	João Pessoa	Estadual	Mangabeira	EEEIEF PROFª MARIA BRONZEADO MACHADO
PB	João Pessoa	Estadual	Mangabeira	EEEIEF PROFª RITA DE MIRANDA HENRIQUES
PB	João Pessoa	Estadual	Funcionários	EEEIEFM CONEGO NICODEMOS NEVES
PB	João Pessoa	Estadual	Cruz das Armas	EEEFM PAPA PAULO VI
PB	João Pessoa	Estadual	Bairro dos Ipês	EEEFM TENENTE LUCENA
PB	João Pessoa	Estadual	Centro	EEEIF FRANCISCO CAMPOS
PB	João Pessoa	Estadual	Muçumagro	EEEIFM DOMINGOS JOSÉ DA PAIXÃO
PB	João Pessoa	Municipal	Valentina	EMEF COMENDADOR CÍCERO LEITE
PB	João Pessoa	Municipal	Bairro dos Ipês	EMEF ESCRITOR LUIZ AUGUSTO CRISPIM
PB	João Pessoa	Municipal	Alto do Mateus	EMEF JOÃO XXIII
PB	João Pessoa	Municipal	Geisel	EMEF JOSÉ EUGÊNIO LINS DE ALBUQUERQUE
PB	João Pessoa	Municipal	Água Fria	EMEF LIONS TAMBAU
PB	João Pessoa	Municipal	Água Fria	EMEF PROFª ANA CRISTINA ROLIN MACHADO
PB	João Pessoa	Municipal	Varadouro	EMEF SANTOS DUMONT
PB	João Pessoa	Municipal	Grotão	EMEF THARCILLA BARBOSA DA FRANCA
PB	João Pessoa	Municipal	Mangabeira	EMEF ZUMBI DOS PALMARES
PB	João Pessoa	Municipal	Praia da Penha	EMEIEF ANTÔNIO SANTOS COELHO NETO
PB	João Pessoa	Municipal	José Américo	EMEIEF CARLOS NEVES DA FRANCA
PB	João Pessoa	Municipal	Bairro dos Novais	EMEIEF DR JOÃO STA CRUZ DE OLIVEIRA
PB	João Pessoa	Municipal	Cruz das Armas	EMEIEF PROF ANÍBAL MOURA
PB	João Pessoa	Municipal	Sítio Paratibe	EMEIEF PROF ANTÔNIA DO SOCORRO SILVA MACHADO
PB	João Pessoa	Municipal	Cristo	EMEIEF PROFESSOR LUIZ MENDES PONTES
PB	João Pessoa	Municipal	Mangabeira	EMEF VIRGINIUS DA GAMA E MELO
PB	João Pessoa	Municipal	Esplanada	EMEF ANISIO TEIXEIRA
PB	João Pessoa	Municipal	Mangabeira	EMEF DAVID TRINDADE
PB	João Pessoa	Municipal	Mangabeira	EMEF INDIO PIRAGIBE
PB	João Pessoa	Municipal	Cruz das Armas	EMEF ZULMIRA DE NOVAIS
PB	João Pessoa	Municipal	Geisel	EM PROFESSOR AGOSTINHO FONSECA NETO

Fonte: Adaptado de Portal do MEC (2015).

De acordo com o Governo da Paraíba, o Programa Escola Aberta incentiva e apoia a abertura, nos finais de semana, de escolas públicas de educação básica localizadas em territórios de vulnerabilidade social. Alunos, estudantes e funcionários dessas escolas, em parceria com a comunidade que reside no entorno, integram-se em atividades educativas, culturais, artísticas e esportivas. A proposta do programa é fortalecer a convivência comunitária, evidenciar a cultura popular, as expressões juvenis e o protagonismo da comunidade, além de contribuir para valorizar

o território e os sentimentos de identidade. A troca de saberes pode redimensionar os conteúdos pedagógicos, tornando a escola mais inclusiva e competente na sua ação educativa.

O Programa Escola Aberta, na escola Celestin Malzac, oferece oficinas de capacitação que são desenvolvidas aos sábados pela manhã das 08:00h às 11:00h, e à tarde, das 14:00h às 17:00h. Este programa proporciona aos alunos e pessoas das áreas circunvizinhas a aprenderem a desenvolver atividades de capacitação, que podem tanto servir como profissão, ajudando a conseguir alguma renda, quanto como distração, ocupando tempo ocioso com algo saudável. Sendo assim, incentiva o profissionalismo através das atividades artísticas, bem como a terapia ocupacional, promovendo a saúde física e mental dos participantes.

Atualmente, é coordenado pela diretora, vice-diretora e uma professora, e oferta oficinas de informática, dança, violão, manicure e pedicure, primeiros socorros, xadrez, artesanato e pintura, biscuit e futsal.

1.6. ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES

Chiavenato (2007) assegura que fornecedores são as empresas e os indivíduos que fornecem recursos ou insumos necessários para que uma organização desenvolva suas atividades.

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac diferentemente de uma instituição privada, sendo uma organização pública, realiza seu processo de compras fundamentando-se na Lei 8.666 de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

De acordo com Martins; Alt (2006, p. 93), “licitação é o nome dado ao conjunto de procedimentos administrativos que a administração pública deve seguir para aquisição, alienação de bens e contratação de serviços”. As modalidades de licitação da Administração Pública apresentadas pela Lei 8.666 de 1993 no art. 22 são: concorrência, tomada de preço, convite, leilão e concurso.

Assim, o fornecimento de produtos e serviços da escola acontece de acordo com as diretrizes desta Lei. As modalidades de licitação mais utilizadas pela escola Celestin Malzac são concorrência, tomada de preços e convite. Segundo a Lei 8.666/93, art. 22, concorrência é “a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto”. Tomada de preços é “a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária

qualificação”. E, convite é a modalidade de licitação entre interessados, cadastrados ou não, sendo então escolhidos e convidados em número mínimo de três licitantes; os demais interessados que não forem convidados poderão manifestar interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas à apresentação das propostas.

Determinada a escolha dos fornecedores da escola através de uma das modalidades de licitação, os alimentos necessários para a merenda dos alunos, por exemplo, são solicitados à empresa por e-mail, e esta sempre entrega antes do prazo, geralmente em até dois dias; o mesmo ocorre com os materiais de expediente. Já os móveis (birôs, computadores, cadeiras, mesas...) são solicitados através de ofício à 1ª Gerência Regional de Ensino (1ª GRE).

1.7. RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES

A concorrência de mercado está cada vez mais acirrada, fazendo com que as organizações almejem conquistar e fidelizar seus clientes, os quais estão bastante exigentes, buscando a excelência nos produtos e na qualidade dos serviços. É necessário conhecer os clientes para que as organizações consigam satisfazer as necessidades e atender as expectativas destes. Nesse sentido, segundo Bogmann (2002), cliente é a pessoa que compra os produtos ou serviços de uma organização para consumi-los ou distribuí-los.

Os dois principais tipos de clientes são o interno e o externo. Para Marques (1997) *apud* Labadessa et. al. (2012), o externo não faz parte da estrutura administrativa da organização, mas apenas compra os produtos e utiliza os serviços oferecidos pela organização, já o cliente interno trabalha ou presta serviços na empresa.

As organizações que gerenciam o relacionamento com seus clientes de forma eficaz conseguem adquirir vantagem competitiva. Assim, uma ferramenta importante para que isto aconteça é o Marketing de Relacionamento.

O Marketing de Relacionamento, de acordo com Lovelock; Wright (2001), envolve atividades estratégicas que buscam desenvolver ligações eficazes entre uma organização e seus clientes, prolongando-se por muitas transações e gerando benefícios entre as duas partes.

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac possui os professores, alunos, funcionários e fornecedores como clientes internos, e os pais dos alunos como clientes externos. Quanto ao relacionamento entre a escola e estes clientes, a instituição procura desenvolver ações que os beneficiem, de modo que se sintam satisfeitos com o serviço, como por exemplo, a lista de espera, que sempre é feita no início do ano letivo. Uma vez que a escola possui pequena estrutura física, sendo apenas seis salas de aula, e é bastante procurada pela comunidade, esta lista objetiva oferecer oportunidade aos alunos que não conseguiram se matricular, e caso surja

disponibilidade de vagas, a secretária escolar entra em contato com o responsável pelo aluno informando a disponibilidade de matrícula.

Os projetos escolares realizados durante o ano também fazem parte do relacionamento entre a escola e os alunos, funcionários, professores e comunidade, pois geram uma forte integração entre estes para que sejam concluídos com eficácia. De acordo com as Diretrizes Operacionais da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, o planejamento pedagógico realizado no início do ano letivo é mais uma atividade que intensifica o relacionamento entre escola, funcionários e professores à medida que se reúnem para projetar os próximos 200 dias letivos e fazer a revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP), documento que marca a identidade da escola e indica os caminhos para que os objetivos educacionais sejam atingidos. Nesse planejamento também são apresentados, analisados e discutidos os dados educacionais do ano letivo anterior, e elaborado um cronograma das reuniões e eventos previstos ao longo do ano letivo.

O Orçamento Democrático (OD) é outro instrumento que possibilita a relação escola-clientes, visto que o Governo da Paraíba o define como instrumento no qual os/as cidadãos/ãs são convidados/as a participar das decisões do governo estadual sobre a melhor forma de aplicação do dinheiro público em suas obras e serviços para a escola.

A comunicação entre instituição e clientes também é realizada através do telefone da escola, facebook e e-mail.

1.8. PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES

Segundo Chiavenato (2014), a estrutura organizacional é a interligação entre responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos órgãos de uma empresa. Os níveis administrativos da estrutura organizacional de uma empresa são: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico da E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac é composto pela diretora e vice-diretora; o nível tático é formado pela supervisora pedagógica e pela secretária escolar, e o nível operacional é formado por trinta professores, nove técnicos administrativos, quatro inspetores, oito auxiliares de serviços gerais, três porteiros e cinco vigilantes.

1.8.1. Área de Recursos Humanos

As mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais e políticas tem ocasionado um forte impacto para as organizações. Nesse contexto de mudanças, Chiavenato (2014, p. 1) assegura que “uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de

recursos humanos (RH)”, até mesmo o nome da área está mudando. Várias organizações estão atribuindo denominações como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, dentre outros nomes que representem uma nova configuração desta área.

Para Chiavenato (2014), os colaboradores podem ser tratados como recursos ou como parceiros da organização. Como recursos, eles são padronizados e considerados sujeitos passivos da ação organizacional, já como parceiros eles constituem o capital humano e intelectual, visto que fornecem habilidades, conhecimentos e competências para as organizações.

As organizações são constituídas de pessoas, as quais representam vantagem competitiva e constituem o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2014). Portanto, as empresas perceberam que as pessoas passam a significar o diferencial competitivo e que através delas podem alcançar objetivos e metas. Assim, hoje se fala em GP, e não mais em RH.

De acordo com Gil (2006, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Chiavenato (2014) cita seis processos de gestão de pessoas: agregar pessoas (recrutamento e seleção), aplicar pessoas (modelagem do trabalho e avaliação de desempenho), recompensar pessoas (remuneração, benefícios e incentivos), desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento), manter pessoas (higiene, segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos) e monitorar pessoas (dados dos colaboradores e sistemas de informações gerenciais).

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac não possui o setor de RH, porém, alinhando os processos de gestão de pessoas mencionados em conjunto com as atividades desenvolvidas na escola, pode-se identificar que o recrutamento e seleção dos colaboradores é realizado através de concurso público, por se tratar de uma instituição pública ou através do envio de prestadores de serviço pela 1ª GRE à escola.

O processo de aplicar pessoas pode ser visualizado através do dia-a-dia de trabalho, das atividades e funções que cada um desempenha para o bom funcionamento da escola. Os dois cargos que mais desenvolvem atividades são as diretoras, a secretária geral e os técnicos administrativos que trabalham na secretaria escolar; a direção, por exemplo, dentre as atividades desempenhadas estão: mediação de conflitos entre alunos, professores e funcionários; reuniões objetivando comunicar novas decisões e verificar o andamento da rotina de trabalho; organização do horário de trabalho; participação em reuniões, encontros e eventos em geral

organizados pela Secretaria da Educação; desenvolvimento e implantação de projetos institucionais; requisita materiais de expediente e controla o uso deles; assinatura de documentos escolares (declarações, certificados, ofícios e históricos).

A secretária escolar e os técnicos administrativos recebem e atendem o público externo, fornecendo informações necessárias e precisas; organizam os documentos dos alunos, professores e funcionários em pastas específicas e locais adequados; expedem declarações, certificados, históricos, boletins e ofícios; solicitam a merenda escolar através do e-mail da escola; enviam e-mails de resposta a outros departamentos da Secretaria de Estado da Educação, quando solicitado pela direção; elaboram atas quando há reuniões; realizam as matrículas dos alunos; preenchem as fichas individuais e os boletins dos alunos com as notas bimestrais, médias finais e frequência escolar, assim como, entregam os boletins ao término de cada bimestre; elaboram e expõem avisos e comunicados importantes em locais de grande visualização; preparam e controlam a frequência dos professores e funcionários da escola; elaboram a escala de férias anuais dos funcionários, submetendo-a ao parecer da diretora; recebem e organizam o material de expediente e, preenchem os diários de classe dos professores com os nomes dos alunos em ordem alfabética.

A remuneração é fornecida pelo governo com o depósito mensal do salário na conta do Banco do Brasil pertencente a cada colaborador. Há também a remuneração do terço de férias, décimo terceiro e décimo quarto. Neste último caso citado, apenas há remuneração aos funcionários, quando a escola recebe o prêmio Escola de Valor, que segundo o edital Escola de Valor lançado pelo Governo da Paraíba, é uma iniciativa do governo por meio da Secretaria de Estado da Educação, consistindo na fomentação, seleção, valorização e premiação das experiências administrativas e práticas pedagógicas exitosas, resultantes de ações integradas e executadas por profissionais de educação, em exercício nas escolas públicas estaduais de educação básica, e que, comprovadamente, estejam tendo sucesso no enfrentamento dos desafios no processo de ensino e aprendizagem. Há também o Prêmio Mestres da Educação, que premia os professores com o décimo quinto salário, desde que estes tenham seus projetos aprovados, mediante comprovação dos pré-requisitos estabelecidos em Edital. Esses prêmios também podem ser visualizados como benefícios e incentivos. Além destes, também podem ser considerados benefícios e incentivos, a oferta de cursos técnicos e de aperfeiçoamento e o plano de assistência à saúde do servidor, fornecido pelo IASS/IPEP.

O treinamento é realizado por funcionários com maior tempo de serviço, de modo improvisado. A higiene, segurança e qualidade de vida podem ser observadas através do ambiente de trabalho, o qual apresenta as seguintes características: pequeno e desconfortável;

iluminação, ventilação e temperatura inadequadas; possibilita o desenvolvimento de estresse em razão de lidar com público; ausência de instalações e ferramentas apropriadas aos funcionários, que proporcionem maior conforto durante a realização do trabalho. Além disso, o trabalho não oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, pois não há ascensão de cargo e é perceptível que ocorre absenteísmo.

A escola não possui um sistema de informação gerencial, contudo, o processo de monitoramento das pessoas pode ser identificado através das pastas onde ficam arquivados os dados dos colaboradores da escola, como memorandos, ofícios de encaminhamento do funcionário à escola e xerox dos documentos pessoais de todos os funcionários.

1.8.2. Área de Marketing

O Marketing, de acordo com Kotler; Keller (2006, p. 4), “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

O atual mercado competitivo tem levado às organizações a aperfeiçoarem seus produtos e serviços visando satisfazer cada vez mais seus clientes em busca do sucesso desejado. As organizações têm enfrentado dificuldades para diferenciar seus produtos, assim, estão se voltando para a diferenciação em serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Como os serviços são interações complexas, é importante que as organizações adotem uma perspectiva de marketing holístico. O marketing holístico de serviços, segundo Kotler; Keller (2006), exige marketing externo (processo de determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes); interno (processo de treinamento e motivação dos funcionários para que atendam bem os clientes), e interativo (pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em atender ao cliente).

O marketing tem se tornado um fator importante para as instituições modernas. “As instituições educacionais se tornaram realmente conscientes de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudanças” (KOTLER; FOX, 1994, p. 25).

Uma instituição educacional que responde ao mercado se interessa em saber como seu público-alvo a enxerga, visto que as pessoas relacionam frequentemente a qualidade nos serviços prestados à imagem que esta possui. Para Kotler; Fox (1994), mesmo as instituições que possuem alta qualidade, não irão ser reconhecidas e prestigiadas se o público tem imagem negativa a seu respeito. A imagem atual de uma instituição geralmente é baseada em registros passados; os clientes formam expectativas acerca do serviço ofertado, a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda (KOTLER; KELLER, 2006).

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac não possui setor de marketing, entretanto, se o marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades dos consumidores, pode ser observado que há a relação entre um aluno, que necessita ter acesso ao conhecimento para adquirir uma excelente formação, e a escola, que possui recursos e almeja possibilitar o alcance desse objetivo.

O marketing holístico pode ser identificado de forma implícita na escola Celestin Malzac através de diversas ações. O marketing externo pode ser visualizado através da distribuição de informações à comunidade acerca das vagas disponibilizadas para matrícula e o Programa Escola Aberta que é aberto à comunidade, conforme já mencionado no tópico 1.5. O marketing interno pode ser identificado mediante as reuniões com os funcionários, planejadas pelas diretoras, objetivando dialogar sobre possíveis melhorias que possam ser desenvolvidas para a garantia de um maior bem estar dos alunos e pais, os principais clientes da escola. E, o marketing interativo, através da qualidade no atendimento aos pais, alunos e comunidade em geral realizado pelos funcionários da escola, os quais procuram atender de forma rápida e eficaz.

Quanto à imagem da instituição, a escola Celestin Malzac possui uma imagem bastante positiva, visto que é reconhecida no bairro e muito procurada pela comunidade. Isso pode ser comprovado através de diversos comentários e elogios frequentemente citados pelos pais e alunos, o que pode ser identificado como marketing boca-a-boca e, também, através da enorme lista de espera, que atualmente se encontra com mais de 160 nomes aguardando o surgimento e disponibilidade de vaga para matrícula.

A propaganda da escola pode ser identificada através do perfil do facebook, onde são postadas todas as informações sobre a escola, assim como comentários e opiniões da comunidade e também, através das notícias divulgadas no site do governo e demais sites da internet. Alguns exemplos dessas notícias se encontram nas imagens 1 e 2.

Imagem 1: Participação da Escola Celestin Malzac no Projeto “O Valor da leitura”

← → C fi redeglobo.globo.com/amigosdasescola/noticia/2012/05/amigos-da-escola-o-valor-da-leitura-e-o-destaque-do-primeiro-dia-tematico.html

Amigos da Escola: 'O valor da leitura' é o destaque do primeiro dia temático

Escolas de 22 estados e do Distrito Federal se mobilizam no dia 18 de maio



Primeiro dia temático do ano destaca o valor da leitura (Foto: Divulgação)

João Pessoa

LOCAL: Escola E. E. F. M. Prof. Celestin Malzac

HORÁRIO: das 8 às 12h

Recepção: Os alunos da escola receberão a comunidade escolar e convidados caracterizados de acordo com os mestres e personagens de literatura.

Atividades:

- Apresentação do grupo de dança da Escola, música: “Xote das meninas” de Luiz Gonzaga;
- Apresentação de dois estilos de dança: anos 60 e Axé; valorizando a leitura e pesquisa sobre a evolução das danças.
- Massagem relaxante: SANTA EMÍLIA/ EMBELESE;
- Oficina “Espelho, Espelho meu” - com maquiagem e manicure, realizadas por alunos da escola e da escola aberta;
- Oficina “Mente sã, corpo sã” - Serviços de saúde com verificação de pressão - PAPS
- Oficina “Contador de Histórias” - professores e alunos caracterizados contando histórias numa sala aconchegante;
- Oficina do “Cordel” - Participação do Cordelista Seu José, pai de aluno da nossa Escola, participação de repentistas e dos próprios alunos.
- Oficina “Cidadão” - emissão de documentos com a CASA DA CIDADANIA;
- Oficina do Meio Ambiente - distribuição de mudas de árvores - SEDUB;
- Oficina de Jogos - Xadrez e dama;
- Oficina de Judo - com os monitores do Programa Mais Educação;
- Primeiros Socorros - participação do PAPS;
- Oficina do SPA - limpeza de pele - FOREVER;
- Oficina Academia - práticas de atividades físicas em parceria com academias.
- Oficina de Dança - realização do 1º Festival de dança, com diferentes estilos de dança. Apresentação dos estudos sobre como começou a dança e sua evolução até os dias atuais, incluindo danças típicas.

A escola estará toda decorada com o tema literatura, assim como as salas terão sua decoração de acordo com as oficinas ali ministradas. Além disso, teremos painéis de grafiteagem, tendas e quadra decorada.

Fonte: Site da Rede Globo (2012).

Imagem 2: Notícia no site do Governo da Paraíba sobre Festival de dança e música realizado na escola



Fonte: Site do Governo da Paraíba (2013).

Essas notícias visualizadas nas imagens 1 e 2, comprovam que apesar da escola não possuir um setor de Marketing, ela tem sua imagem propagada ao público de forma positiva à medida que desenvolve atividades voltadas à comunidade, as quais são noticiadas constantemente pelo Governo da Paraíba e por outros sites renomados e geralmente acessados pelo público em geral, como por exemplo, Rede Globo e Youtube.

1.8.3. Área de Finanças

A área de Finanças organiza a empresa a fim de garantir a sobrevivência desta, assim como, fornece suporte às decisões gerenciais a curto e longo prazo. Segundo Assaf Neto; Lima (2009), a Administração Financeira objetiva garantir uma eficiente captação e alocação de recursos de capital.

Gitman (2010) elenca a realização da análise e planejamento financeiros e as tomadas de decisão de investimentos e de financiamentos, como principais funções do gerente financeiro.

Contabilidade e Finanças, apesar de comumente confundidas, apresentam diferenças entre suas responsabilidades, conforme aborda Gitman (2010), a contabilidade está relacionada a ênfase em fluxos de caixa, e Finanças, à tomada de decisões.

Na administração pública, a gestão das finanças e recursos públicos é regulada pelas leis federais de Direito Financeiro (4.320/64) e de Licitações (8.666/93) e pela lei complementar de

Responsabilidade Fiscal (101/2000), de modo que o gestor público é encarregado de planejar, coordenar, executar e prestar contas dos recursos utilizados.

A Escola Estadual Celestin Malzac possui como gestora financeira, a diretora escolar e, não possui um setor específico de finanças, porém, as atividades relacionadas à administração financeira podem ser identificadas de diversas formas, conforme será relatado abaixo.

A verba que vem do governo federal é distribuída pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) por canais como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); essa verba é depositada na conta bancária da entidade executora da escola para que as necessidades básicas de manutenção, aquisição de material didático e formação da escola sejam supridas. Já os recursos dos estados, o caso da Escola objeto de estudo, são administrados pelas Secretarias de Educação, que providenciam itens como por exemplo, estrutura física e pagamento de funcionários.

O PDDE é uma iniciativa do Governo Estadual que segundo os artigos 22 e 23 da Lei nº 11.947/2009, objetiva o investimento na melhoria dos aspectos físicos e pedagógicos das escolas através do repasse de recursos financeiros diretamente para as escolas da rede estadual de ensino. Para o recebimento do recurso, a escola identifica as prioridades existentes, elabora um Plano de Trabalho e o encaminha para a Secretaria de Estado da Educação, sendo necessário a seguinte documentação: ofício de solicitação; comprovante de matrículas (Censo Escolar); ata do Conselho, elegendo as prioridades da escola e, o plano de trabalho.

Os recursos financeiros recebidos podem ser empregados na aquisição de material permanente, quando houver recursos de capital; na manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; na aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; na avaliação de aprendizagem; na implementação do PPP, e no desenvolvimento de atividades educacionais.

A escola utiliza os recursos recebidos dentro do exercício em que foi creditado e presta contas até 31 de dezembro do ano corrente, mas caso ainda exista saldo nesta data, este poderá ser reprogramado e utilizado no exercício seguinte.

O fornecimento de produtos e serviços da escola acontece de acordo com as diretrizes da Lei nº 8.666/93 de Licitações da Administração Pública, como já mencionado no item 1.6. A aquisição de gêneros alimentícios da escola, por exemplo, tanto obedece a Lei nº 8.666/93, como também a Lei nº 11.947/2009 e resoluções do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que dispõem sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica.

Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da Agricultura Familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas (Art. 14 da Lei nº 11.947/2009).

A diretora escolar tem a obrigação de cumprir as normas e prazos previstos nas Resoluções do PDDE e PNAE, quanto as suas atividades e aos repasses financeiros, no âmbito da execução e prestação de contas, sendo o seu descumprimento caracterizado como “inobservância do dever funcional”, previsto no Estatuto do Servidor Público Estadual, Lei Complementar 58 de 30 de dezembro de 2003, artigo 106 e 111, estando sujeito às penalidades previstas nos artigo 116 a 130.

A Prestação de Contas da Alimentação Escolar é encaminhada à respectiva Gerência Regional de Educação, que a encaminhará à Gerência de Planejamento Orçamento e Finanças-GPOF. A não prestação de contas implica num ato de responsabilização da direção da escola, sujeitos às penalidades legais.

A escola também presta contas de seus gastos à Secretaria de Educação e à comunidade. A comunidade é informada de todas as aplicações realizadas em benefício da escola, através do orçamento democrático (já comentado no item 1.7).

1.8.4. Área de Produção

Diversas organizações produzem exclusivamente bens, outras apenas serviços, mas há também aquelas que produzem ambos. Slack et. al. (2009, p. 30) ressalta que “a administração da produção trata a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. Para o mesmo autor, independentemente do tamanho, segmento ou foco, o desenvolvimento de produtos e serviços é a razão fundamental de uma organização.

Na área de produção, para a fabricação de bens ou serviços, segundo Slack et. al. (2009), o sistema é formado pelos inputs (entradas no processo produtivo) e outputs (saídas do processo produtivo). E, para Martins; Alt (2006), Gaither (2001), é importante entender a produção como um sistema inteiro que envolve entrada de insumos, transformação, saída de produtos e controle de resultados para a melhoria contínua de um processo.

Na produção de serviços, diferentemente da produção de bens, o cliente tem elevado contato com as operações de produção. Outras características que os serviços apresentam foram descritas por Urdan (1993) e adaptadas por Normann (1993) e Grönroos (1995): intangibilidade; não pode ser transportado nem revendido e estocado; não pode ser efetivamente

demonstrado antes da aquisição; são produzidos e consumidos simultaneamente; o cliente é parte da produção e muitas vezes é necessário o contato direto, e o valor principal é produzido nas interações entre vendedor e cliente.

Fitzsimmon; Fitzsimmons (2000) classificam os serviços em: empresariais (consultoria e bancos), comerciais (varejo e manutenção), de infraestrutura (comunicações, transporte), sociais/pessoais (restaurantes e saúde), e de administração pública (educação e governo).

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac é uma organização que produz serviços, enquadrando-se no último tipo de serviço mencionado, o de administração pública, tendo em vista que se trata de uma instituição pública. Quanto aos inputs (entradas de insumos), transformação e outputs (saídas), o quadro 3 apresenta este processo de produção de serviço que ocorre na escola.

Quadro 3: Processo de produção de serviço da Escola Celestin Malzac

Inputs	Transformação	Outputs
Estudantes matriculados	Transmissão de conhecimento e habilidades	Alunos formados no Ensino Médio
Professores		
Transporte escolar		
Salas de aula		
Materiais didáticos		
Projetos escolares		

Fonte: Elaboração própria (2015).

Esse processo de produção de serviço pôde ser embasado na missão e visão da escola, visto que esta almeja fornecer um ensino de qualidade, tornando-se uma escola de referência em João Pessoa pela maneira como atende os alunos e pela competência profissional da equipe, contribuindo assim para a formação de cidadãos críticos e conscientes. Portanto, os inputs (entradas) são os que auxiliam e permitem o processo de transmissão do conhecimento aos alunos, fornecendo maior qualidade de ensino para que assim os alunos concluam o ensino médio e se tornem cidadãos críticos e conscientes (outputs /saídas).

1.8.5. Área de Materiais e Patrimônio

A área de materiais é um componente indispensável para proporcionar às empresas o alcance dos resultados almejados, tendo em vista que a administração de materiais propicia uma gestão eficiente e otimiza recursos financeiros. A administração de materiais pode ser definida como “planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição

de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final” (VIANA, 2000, p. 41).

No que concerne ao patrimônio, Pozo (2010) o assegura que são os elementos necessários para que a empresa opere, desenvolva-se e proporcione satisfação ao cliente, como instalações, máquinas, equipamentos e veículos. Já para Filho (2006), são os elementos necessários no processo produtivo, como as matérias-primas, insumos e materiais auxiliares e, também, materiais de expediente, higiene e limpeza.

De acordo com Filho (2006), a administração de materiais compreende o desenvolvimento de funções como classificação de materiais; gestão de estoque; compra de materiais; recebimento; armazenamento; manuseio e transporte e controle dos materiais excedentes, obsoletos e inservíveis.

Abordando um pouco sobre cada uma destas funções, Viana (2000) assegura que a classificação de materiais é dividida quanto: ao tipo de demanda, à precibilidade, à periculosidade, à possibilidade de fazer ou comprar, ao tipo de estocagem, à dificuldade de aquisição e ao mercado fornecedor. A gestão de estoques objetiva atender plenamente as necessidade da empresa com a máxima eficiência, o menor custo e o maior giro para o capital investido em materiais, assim, visa o equilíbrio entre estoque e consumo baseado em regras e critérios, como: determinar as quantidades a comprar para cada material; impedir entrada de materiais desnecessários à empresa; fazer com que os materiais obsoletos e inservíveis sejam retirados do estoque, dentre outras regras e critérios.

No que se refere a compra de materiais, no serviço público, diferentemente da iniciativa privada, as aquisições de materiais obedecem à Lei nº 8.666 de 21 de março de 1993, portanto, o serviço público utiliza a licitação, que é definida como:

o procedimento administrativo pelo qual a Administração Pública, em qualquer de seus níveis, prevendo comprar materiais e serviços, realizar obras, alienar ou locar bens, segundo condições estipuladas previamente, convoca interessados para apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros preestabelecidos e divulgados (VIANA, 2000, p. 250).

A atividade de recebimento tem a finalidade de conferência dos materiais destinados à empresa. Viana (2000) atesta que a atividade de recebimento possui as seguintes atribuições básicas: coordenar e controlar recebimento e devolução de materiais; analisar a documentação recebida; verificar se as quantidades declaradas na Nota Fiscal estão de acordo com os volumes a serem recebidos; conferir as condições de embalagem das cargas transportadas; realizar a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos; decidir se recusa, aceita ou devolve algum dos materiais e, liberar o encaminhamento do material para o Almoxarifado.

A atividade de armazenamento tem como objetivo utilizar o espaço da maneira mais eficiente possível. Viana (2000) afirma que as instalações devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos, assim, são necessários alguns cuidados: definir um layout adequado; determinar um local, se deve ser coberto ou não; estabelecer embalagens que sejam convenientes aos materiais; sempre manter a ordem, arrumação e limpeza e, segurança contra furtos, incêndios, etc.

É essencial movimentar adequadamente os materiais no ambiente interno da empresa, assim, Dias (2009) assegura que a movimentação consiste em movimentos internos de produtos de uma posição para outra, com o auxílio de equipamentos apropriados. Na visão de Gonçalves (2010, p. 321), o objetivo primordial da movimentação dos materiais tem por princípios:

[...] reduzir custos; aumentar a produtividade; aumentar a capacidade de utilização do armazém; melhorar a segurança com a redução dos riscos de acidentes e utilização de critérios de ergonomia com a finalidade de reduzir a fadiga dos trabalhadores; melhorar o fluxo dos materiais no armazém, envolvendo o recebimento, a movimentação e a expedição.

Em relação a última função mencionada correspondente à Administração de materiais, o controle dos materiais excedentes, obsoletos e inservíveis, Viana (2000) define material excedente como aquele cuja quantidade existente é superior à quantidade necessária à empresa; já os obsoletos, são aqueles que mesmo em condições de utilização não atendem mais às necessidades da empresa e, os inservíveis são aqueles que devido ao tempo de utilização, se tornaram inúteis e/ou economicamente inviáveis. Viana (2000) assegura que para controlá-los, deve-se segregá-los da seguinte forma: materiais a serem beneficiados, sucata, venda e utilizar até esgotar. De acordo com o mesmo autor, os materiais excedentes, obsoletos e inservíveis podem levar a alienação, que é o ato de liberar qualquer material para outras aplicações, como sucata ou venda.

A escola Celestin Malzac não possui um setor de administração de materiais e patrimônio claramente definido, porém são perceptíveis atividades realizadas pertinentes à área de materiais. Os materiais da escola podem ser classificados de forma implícita quanto ao tipo de demanda, em materiais de estoque, visto que, com base na demanda prevista e na necessidade da instituição, determinados materiais devem existir no estoque e ocorrer o abastecimento frequente, como por exemplo, os papéis e o toner de tinta da impressora, dois materiais bastante utilizados, que sempre são comprados e reabastecidos de acordo com as necessidades da escola. As demais classificações também podem ser visualizadas no âmbito escolar, com exceção da classificação quanto à periculosidade, pois não há materiais que ofereçam riscos à segurança. Como exemplo, quanto à perecibilidade, esta pode ser observada nos alimentos utilizados para

a merenda escolar, que possuem prazo de validade definido e são armazenados na despensa, e quanto à possibilidade de fazer ou comprar, esta é vista nos materiais utilizados para os projetos escolares, os quais são recondicionados, ou seja, são recuperados após uso, não necessitando a compra destes.

A escola não possui um estoque claramente definido, com um ambiente específico para estocagem, porém, há atividades similares a uma gestão de estoque, como exemplos: são determinadas as quantidades de cada material a serem compradas; não são solicitados materiais desnecessários à instituição e, é realizada uma destinação adequada dos materiais obsoletos e inservíveis.

A E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac sendo uma organização pública, realiza seu processo de compras fundamentando-se na Lei 8.666 de 1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Conforme já mencionado no item 1.6, as modalidades de licitação mais utilizadas pela escola Celestin Malzac são concorrência, tomada de preços e convite.

Atividades de recebimento também podem ser visualizadas: no momento de receber materiais da merenda, é verificado se as quantidades declaradas na Nota Fiscal estão de acordo com o que foi solicitado pela instituição, assim como, é realizada a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos. Estes mesmos procedimentos são realizados no recebimento dos demais materiais (livros, kits escolares, fardamento, materiais de expediente, etc) e, posteriormente encaminhados aos locais apropriados (biblioteca, diretoria, armários, etc).

As atividades de armazenamento e movimentação são identificadas através da despensa (armazena alimentos), do arquivo escolar (armazena documentos de ex-alunos) e dos armários da secretaria e diretoria, onde encontram-se materiais de expediente, pastas com documentos dos alunos e referentes à escola (ofícios, notas fiscais, etc). O layout não é totalmente adequado, pois há dificuldades para movimentação dos materiais devido ao tamanho reduzido dos locais, e a arrumação e limpeza procuram ser realizadas frequentemente, mas nem sempre são mantidas.

A escola geralmente apresenta materiais obsoletos e inservíveis e, quando estes são identificados são então separados, colocados em um caminhão e transportados e entregues ao Núcleo de Materiais e Patrimônio do governo da Paraíba (localizado no bairro Mangabeira VII), juntamente com um ofício, o qual apresenta em anexo a lista dos referidos materiais com o número de seus respectivos tombamentos. Posteriormente, a Secretaria de Administração lança um edital, tornando público os locais, datas e horários que será realizada a alienação, sob a

modalidade de Leilão dos bens móveis pertencentes ao patrimônio do Estado. E, em conjunto com a Comissão de avaliação, a NUMAP (Núcleo de Materiais e Patrimônio) e um leiloeiro, é realizado o leilão.

1.8.6. Área de Sistemas de Informação

A área de Sistemas de Informação tem expandido e evoluído em razão do atual cenário globalizado que provoca profundas mudanças nas empresas, exigindo destas maior rapidez na evolução da tecnologia da informação. Segundo O'Brien (2010), os sistemas de informação e tecnologias de informação são componentes essenciais para as organizações que buscam alcançar o sucesso.

Os sistemas de informação, quando utilizados de maneira correta proporcionam melhorias nas tomadas de decisões, nos serviços realizados e oferecidos pela organização e na disponibilização de informações apropriadas às necessidades dos usuários (OLIVEIRA, 2003).

Sistema de informação, segundo Rezende; Abreu (2010, p. 40), “pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados”. É comum o uso dos termos “dados” e “informação” como sinônimos, porém, segundo Cortês (2008), dados são sucessões de fatos brutos, ainda não processados ou interpretados; já a informação, de acordo com Rezende; Abreu (2010, p. 38) “é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com uma importante finalidade para quem usa a informação”.

Nesse processo de transformação de dados em informações, estão envolvidos os principais recursos e atividades dos sistemas de informação, que segundo O'Brien (2010), são: pessoas, hardware, software, dados e redes. Os recursos humanos (pessoas) abrangem os usuários finais e especialistas em SI. Os recursos de hardware consistem em máquinas (computadores, impressoras, entre outros) e mídias (formulários em papel, discos óticos, etc). Recursos de software referem-se a programas e procedimentos. Os recursos de dados consistem em bancos de dados (guardam dados processados e organizados) e bases de conhecimento (guardam conhecimento sobre práticas de negócio bem sucedidas) e, por fim, os recursos de redes, composto por todos os elementos que constituem redes de comunicação e suporte de rede.

As diferentes necessidades dos setores e níveis hierárquicos das organizações faz com que os sistemas de informações possam ser entendidos sob aspectos diferentes. Uma das classificações dos sistemas de informação é apresentada por Laudon; Laudon (2001) *apud*

Cortês (2008), que os dividem em quatro tipos principais: sistemas de nível operacional (utilizados como suporte a transações da organização, como controle de materiais em estoque, elaboração da folha de pagamento, etc); sistemas de nível de conhecimento (permitem à empresa ter controle sob o fluxo dos documentos, além de integrar novos conhecimentos); sistemas de nível gerencial (utilizados como suporte na tomada de decisões e para monitorar atividades), e sistemas de nível estratégico (auxiliam a direção da empresa nas questões de longo prazo).

Silva et. al. (2010) assegura que os problemas e soluções são identificados de forma eficaz dentro da organização quando os sistemas de informação estão direcionados para as diferentes funções dos setores da empresa. Assim, os sistemas de informação podem ser considerados como soluções gerenciais e tecnológicas para a organização, tornando-se importante que sejam analisados e/ou desenvolvidos de forma que ocorra uma harmonização entre a tecnologia e a organização.

A escola Celestin Malzac não possui nenhum tipo de Sistema de Informação, as informações referentes a alunos, ex alunos, funcionários e à escola em geral são arquivadas em pastas localizadas nos armários da direção e da secretaria e no arquivo escolar. A maioria da atividades, como elaboração do histórico escolar, certificado, declaração, atas de reuniões e matrículas são realizadas de forma manual; apenas os ofícios, solicitações de merenda escolar, contato com departamentos externos, como a Primeira gerência Regional de Ensino ou a Secretaria da Administração são realizados no computador, através de programas como Word, Excel e também pela internet.

Recentemente, alguns históricos escolares e declarações foram editados e arquivados no computador, deixando de ser atividades manuais, porém diante da existência de poucos computadores na instituição e em razão de apenas uma quantidade mínima de funcionários conseguirem manusear o computador e os programas necessários para elaboração desses documentos, a maioria destes continuam sendo elaborados manualmente, ocasionando aumento do tempo para realização da atividade, maior mão-de-obra e conseqüentemente atrasos frequentes na entrega desses documentos.

Assim, apesar de não possuir sistema de informação, pode-se identificar alguns recursos presentes na escola, como os recursos de hardware (computadores, impressoras e monitores de vídeo) e mídias (formulários em papel); recursos de software (programas de sistemas operacionais, programas como Word, Excel, Power Point, etc) e, os recursos de redes (modem, processador, sistemas operacionais e Internet).

Existe apenas um sistema utilizado na escola, o Educacenso; deixando claro que este não pertence à escola, apenas é utilizado por ela para atividades fins. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), o Educacenso é um sistema de coleta de dados via internet no Portal do Inep que permite realizar o Censo Escolar anualmente. É realizado um levantamento estatístico-educacional sobre as unidades de ensino públicas e privadas do país, professores, alunos e turmas. Essas informações detalhadas colaboram para subsidiar a definição de políticas públicas brasileiras de educação, bem como a distribuição de recursos da União para estados e municípios. Além disso, também são utilizadas para o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), indicador de referência para as metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

CAPÍTULO II
A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

O estágio foi desenvolvido na secretaria da E.E.E.F.M. Prof.º Celestin Malzac, no período de 23/03/2015 a 23/06/2015. A secretaria é composta por uma secretária escolar e oito técnicos administrativos.

Dentre as atividades desempenhadas no setor estão: recepcionar e atender o público externo, fornecendo informações necessárias e precisas; realizar as matrículas dos alunos; organizar os documentos dos alunos, professores e funcionários em pastas específicas e locais adequados; expedir declarações, certificados, históricos, boletins e ofícios; preencher as fichas individuais e os boletins dos alunos com as notas bimestrais, médias finais e frequência escolar, assim como, entregar os boletins ao término de cada bimestre; preencher os diários de classe dos professores com os nomes dos alunos em ordem alfabética; preparar e controlar a frequência (folha de ponto) dos professores e funcionários da escola; elaborar a escala de férias anuais dos funcionários, submetendo-a ao parecer da diretora; solicitar a merenda escolar através do e-mail da escola; enviar e-mails de resposta a outros departamentos da Secretaria de Estado da Educação, quando solicitado pela direção; elaborar atas quando há reuniões; elaborar e expor avisos e comunicados importantes em locais de grande visualização, e receber e organizar o material de expediente.

2.2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

A escola possui como aspectos estratégicos missão e visão definidas, apenas não possui valores definidos.

Quadro 4: Missão e Visão da Escola Celestin Malzac

Missão Organizacional
Fornecer um ensino de qualidade contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes, capazes de transformar a sociedade.
Visão
Tornar-se uma escola de referência em João Pessoa pela qualidade de Ensino que ministra, pela maneira como atende os alunos e pela competência profissional da equipe.

Fonte: Painel afixado na secretaria escolar (2015).

Com base na missão, visão e experiência de trabalho adquirida, pode-se definir como valores:

Quadro 5: Valores da Escola Celestin Malzac

Valores	
Compromisso com o resultado	Conhecimento
Valorização humana	Qualidade

Fonte: Elaboração própria (2015).

De acordo com a missão, visão e valores, pode-se perceber que as pessoas constituem uma das partes fundamentais envolvidas na visão estratégica da escola, pois o desempenho das atividades e o alcance dos objetivos da escola dependem totalmente da participação e competência profissional das pessoas.

2.3. ATIVIDADES DESEMPENHADAS – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

O fluxograma é o gráfico mais indicado para trabalhos de análise administrativa, pois através de símbolos convencionais representa a sequência de qualquer atividade. Segundo Oliveira (2011, p. 264), “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

O fluxograma objetiva, de acordo com Oliveira (2011), a padronização dos métodos e procedimentos administrativos, gerando uma maior rapidez na descrição destes e um melhor entendimento sobre a realização das atividades, assim como, maior flexibilidade e grau de análise.

Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal componente de um sistema ou método administrativo (OLIVEIRA, 2011, p. 268).

Oliveira (2011) afirma que os principais tipos de fluxogramas são o vertical, parcial ou descritivo e global ou de colunas. O vertical é destinado à representação de rotinas simples, pode ser impresso como formulário padronizado, o preenchimento é rápido e é fácil de ser lido pelos usuários. O fluxograma parcial é mais utilizado para levantamentos, apresenta maior dificuldade de elaboração e é utilizado em rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. O global ou de colunas é o mais utilizado nas organizações em levantamentos e descrição de rotinas, pois demonstra com maior clareza o fluxo de informações e de documentos.

Como já mencionado anteriormente, a secretaria escolar executa diversas atividades, mas a experiência de trabalho no setor permitiu destacar as atividades realizadas com maior

frequência e de maior importância, as quais serão descritas e apresentadas através de fluxogramas.

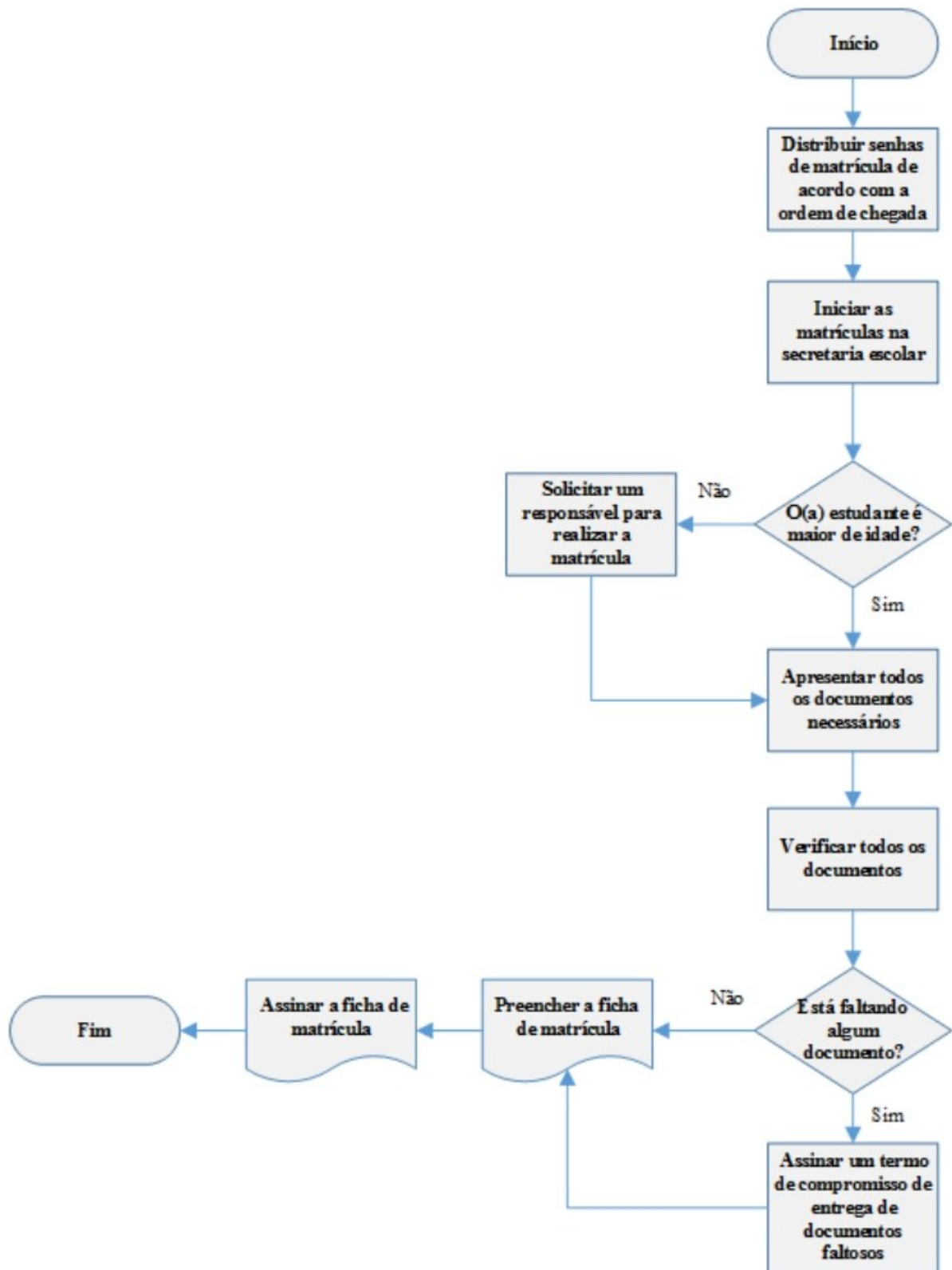
2.3.1. Atividade A: Realização da matrícula do aluno

A matrícula para os alunos veteranos é realizada em dezembro, onde é feita apenas a renovação da matrícula. O período de matrícula dos novatos acontece no início do ano, geralmente na primeira semana de janeiro, dependendo do período estipulado pela Secretaria de Estado da Educação para a realização das matrículas nas escolas estaduais; e quando restam vagas, mesmo após este período estipulado, ocorrem matrículas de forma esporádica durante o ano.

No dia que as matrículas se iniciam, a diretora distribui senhas de acordo com a ordem de chegada de cada pessoa da comunidade e o número de vagas disponíveis na escola. Logo após é iniciado o ato da matrícula seguindo a ordem das senhas distribuídas; a matrícula só é autorizada quando o(a) aluno(a) está acompanhado(a) por um responsável para que este assine a ficha de matrícula (modelo apresentado no Anexo A) ou caso o(a) aluno(a) seja maior de idade, podendo ele mesmo assinar. No ato da matrícula é necessário a apresentação dos seguintes documentos: duas fotos 3x4, certidão de nascimento (original e cópia), identidade (original e cópia), CPF (original e cópia), comprovante de residência (original e cópia), declaração ou histórico escolar (original) e, se possuir, uma cópia do cartão do Bolsa Família. O funcionário da secretaria escolar verifica todos os documentos. Se não estiver faltando nenhum, a ficha de matrícula é preenchida de imediato. Caso esteja faltando as cópias de alguns documentos ou as fotos, o(a) aluno maior de idade ou responsável, assina um termo comprometendo-se a deixar os documentos que faltam na secretaria no prazo de trinta dias. A ficha é preenchida e, por fim, assinada pelo responsável ou pelo próprio aluno(a), caso seja maior de idade.

Todo o processo para realização dessa atividade pode ser visualizado na figura 02.

Figura 2: Fluxograma de realização da matrícula do aluno - Atividade A



Fonte: Elaboração própria (2015).

A realização de matrículas é uma das atividades mais importantes da escola, pois o desenvolvimento de várias outras atividades depende da realização eficaz das matrículas; como por exemplo, a atividade B descrita a seguir, para que se consiga emitir a transferência escolar, é essencial que no ato da matrícula tenham sido entregues todos os documentos necessários e exigidos, principalmente, o histórico da escola anterior.

2.3.2. Atividade B: Emissão do histórico/transferência escolar

O histórico escolar também é chamado de transferência escolar; quando o(a) estudante deseja se transferir da escola, é necessário que informe a um dos técnicos administrativos da secretaria, que trabalhe de preferência no turno em que o mesmo estuda, para que o técnico anote o nome e a solicitação de transferência no caderno de protocolo. Para que essa solicitação seja válida deve ser assinada pelo responsável, caso o(a) estudante seja menor de idade, ou pelo próprio aluno(a), caso seja maior de idade.

Ocorrem situações em que o(a) estudante não está frequentando a escola no ano corrente, e quando isso acontece, antes de iniciar a elaboração da transferência, o técnico dirige-se ao arquivo escolar para procurar a ficha individual do(a) aluno(a). Quando o(a) aluno(a) está estudando ativamente na escola, a ficha individual não fica no arquivo mas sim na pasta referente à sua turma. Após localizar a ficha do(a) estudante, o técnico confere se o histórico da escola anterior está anexado na ficha, se o histórico da escola anterior não estiver, é solicitado ao estudante ou responsável que o traga no prazo máximo de dois dias, para que a transferência escolar seja feita. Caso esteja, o técnico informa ao solicitante que o prazo máximo de entrega é de 15 dias, e então a transferência escolar (modelo apresentado no Anexo B) começa a ser feita manualmente, preenchendo os dados da escola, os dados de identificação e os dados escolares do(a) estudante (período, ano letivo, modalidade, unidades de ensino frequentadas, município, unidade federal e cidade), colocando as médias, carga horária e frequência anual de cada série cursada pelo(a) estudante.

Após estes procedimentos é colocado o carimbo da escola e as assinaturas e carimbos da diretora ou vice-diretora e da secretária escolar, a qual verifica se há alguma rasura no documento; se houver, o documento é refeito, mas se não houver nenhuma irregularidade, o histórico é colocado na pasta de transferências prontas até que o estudante ou responsável compareça na secretaria para pegá-lo. Ao pegar o documento, o estudante ou responsável assina novamente o caderno de protocolo, confirmando, desta vez, o recebimento da transferência escolar. Todo esse processo pode ser visualizado na figura 04, no anexo B.

A emissão da transferência escolar é realizada frequentemente na escola e exige do colaborador que está a fazendo, bastante atenção e cuidado, pois contém dados importantes, como várias informações da unidade de ensino e do estudante.

2.3.3. Atividade C: Emissão de declaração para o(a) aluno(a)

A declaração escolar pode ser solicitada pelo próprio estudante ou seu responsável, a qualquer dia e horário, a um dos técnicos administrativos ou a secretária escolar. Existem dois tipos de declaração:

- I. Declaração de Frequência Escolar: afirma o ano e turno que o aluno está cursando, é o tipo de declaração mais solicitada (modelo apresentado no Anexo C);
- II. Declaração de Transferência: a que declara o ano que o aluno está apto a cursar e a situação escolar do mesmo (modelo apresentado no Anexo D). Geralmente, quando o aluno solicita o histórico/transferência escolar, também requer uma declaração de transferência para levar à escola a qual irá estudar, enquanto o histórico não fica pronto.

O técnico administrativo ou a secretária escolar pergunta ao aluno(a) ou responsável o motivo da solicitação, dependendo do motivo, já se sabe de imediato qual o tipo de declaração a ser elaborada. Posteriormente, pergunta-se o nome, turno e série do(a) estudante, verifica-se a situação escolar dele(a) através de alguns diários de classe e dirige-se ao computador da direção para procurar a pasta “DECLARAÇÃO” e imprimir o referido tipo de declaração solicitada, a qual é preenchida manualmente, recebe o carimbo da escola, é assinada e carimbada pela diretora ou vice-diretora, e então entregue ao solicitante. Esse processo de emissão de declaração escolar pode ser visualizado na figura 05, no anexo D.

A emissão da declaração escolar é uma das atividades realizadas com maior frequência na escola, praticamente todos os dias, porém é simples e demanda curto tempo para realização.

2.3.4. Atividade D: Preparação da frequência (folha de ponto) dos professores e funcionários

A frequência (folha de ponto) dos professores e funcionários (modelos apresentados nos Anexos E e F) é preparada ao fim de cada mês por um dos colaboradores da secretaria. O processo inicia-se com o acesso à pasta “FREQUÊNCIAS” no computador da direção, abre-se o documento editado no mês anterior e, então o dado referente ao “mês” é alterado para o mês atual; o número de dias são retirados ou acrescentados, dependendo do mês, se este possui 28, 29, 30 ou 31 dias; os nomes “SÁBADO” e “DOMINGO” são colocados nos respectivos dias

correspondentes ao mês e quando há algum feriado, o nome “FERIADO” também é acrescentado ao correspondente dia.

Antes de serem impressas, as folhas de ponto são inspecionadas a fim de evitar erros, se o conteúdo estiver sem falhas, as folhas são impressas. Posteriormente, separa-se a frequência dos professores e dos funcionários, coloca-se as folhas de ponto dos professores em ordem alfabética, retira as dos meses anteriores da pasta “Frequência dos Professores” e coloca-se as atuais folhas de ponto impressas nessa mesma pasta, a qual é posta na sala dos professores, para que estes assinem diariamente. Após estes procedimentos com as folhas de ponto dos professores, são realizados os mesmos passos com as folhas de ponto dos funcionários, são colocadas em ordem alfabética e substituem as folhas de ponto do mês anterior, sendo postas na pasta “Frequência dos Funcionários”, a qual fica na secretaria escolar, para que todos os funcionários assinem diariamente. E, então, as folhas de ponto, tanto dos professores quanto dos funcionários, são arquivadas cada uma em sua respectiva pasta arquivo. Todo o processo para realização dessa atividade descrita pode ser visualizado na figura 06 no anexo F.

Essa atividade é de extrema importância, pois através das folhas de ponto sabe-se o número de faltas de cada professor e funcionário e as respectivas justificativas, proporcionando o controle de reposição de faltas, no caso dos professores.

2.3.5. Atividade E: Solicitação da merenda escolar

A merenda escolar é solicitada geralmente uma ou duas vezes ao mês, dependendo da utilização dos alimentos e necessidade de reposição de estoque da despensa. As funcionárias encarregadas pela preparação da merenda são as responsáveis em informar à direção a necessidade de um novo pedido de merenda, entregando uma lista por escrito à diretora ou vice-diretora, que por sua vez, repassa a um dos técnicos administrativos da secretaria. O técnico administrativo digita a lista e a envia através do e-mail da escola à empresa fornecedora, que geralmente entrega em até dois dias.

Ao chegar o pedido de merenda, as funcionárias da cozinha auxiliam os entregadores, informando onde devem ser colocados os alimentos, se na despensa, no freezer ou na geladeira, e, um dos técnicos administrativos confere se as quantidades declaradas na Nota Fiscal estão de acordo com o que foi solicitado pela escola e com o material que está sendo recebido. Caso esteja faltando a entrega de algum pedido, este é sinalizado na nota fiscal e informado à empresa fornecedora através do e-mail, a qual deve entregar o mais rápido possível.

O recebimento, armazenamento e verificação tendo sido realizados, a diretora ou vice-diretora assina uma das vias da nota fiscal, passa a um dos entregadores, e, a outra via fica na escola e é arquivada na pasta “Entrada de NF/Merenda”, a qual encontra-se no armário da direção. Esse processo pode ser visualizado na figura 07 no anexo G.

A solicitação de merenda escolar é uma atividade frequente e importante, tendo em vista que envolve a utilização da verba disponibilizada pelo governo para proporcionar aos alunos bem estar através de uma boa alimentação. É uma atividade que requer atenção do técnico administrativo, tanto no momento de enviar o e-mail com o pedido da merenda, quanto na verificação do recebimento dos alimentos, para que não ocorra desentendimentos e/ou conflitos entre a escola e a empresa fornecedora.

2.4. RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA

As áreas de maior relacionamento com a secretaria são a Direção e a Supervisão Pedagógica. A diretora e vice-diretora mantem comunicação frequente com a secretária escolar e os técnicos administrativos. Essa comunicação pode ser identificada no dia-a-dia de trabalho, através das seguintes ações: quando declarações, certificados e históricos estão prontos, é necessário se dirigir à direção para que estes documentos sejam assinados; quando é necessário redigir algum ofício, a direção solicita que um dos técnicos o elabore; quando a Direção solicita que seja enviado algum e-mail de resposta a outro departamento da Secretaria de Estado da Educação; quando há reuniões com professores, funcionários e a comunidade, é necessário a presença da secretária escolar e/ou dos técnicos para que um destes elabore a ata da reunião; quando a direção solicita a um dos técnicos ou a secretária escolar que digite e exponha um aviso em determinados locais da escola; quando é preciso solicitar a merenda escolar, a direção entrega a lista dos alimentos necessários para que seja digitada e enviada por e-mail à empresa e, quando é elaborada a escala de férias dos funcionários, esta deve ser apresentada à direção para que seja aprovada.

A Supervisão Pedagógica não tem contato direto apenas com os professores mas também com a secretaria, à medida que a supervisora frequentemente analisa os diários de classe para se certificar de que os professores estão registrando as notas e aulas corretamente, a fim de facilitar o trabalho da secretaria, fazendo com que a entrega dos boletins ocorra dentro do prazo previsto. Também vale salientar que esses diários são guardados em um armário da secretaria para que ao término de cada bimestre, os técnicos administrativos transcrevam as notas, médias e frequência dos alunos tanto para a ficha individual quanto para o boletim.

Geralmente, alguns professores deixam de registrar suas aulas e de informar as notas de alguns alunos, atrasando o trabalho da secretaria; nesta situação, a supervisora funciona como um elo de comunicação entre os professores e a secretaria exigindo de ambos os lados para que os diários sejam atualizados o mais rápido possível e as notas, médias e frequências sejam transcritas com maior rapidez.

Outras ações que mostram o relacionamento da supervisão pedagógica com a secretaria estão enumeradas a seguir:

I) no início de cada ano letivo, a supervisora mantém uma comunicação frequente com a secretaria, monitorando se os diários de classe estão sendo preenchidos corretamente com os nomes dos alunos em ordem alfabética, objetivando que estes fiquem prontos dentro do prazo previsto;

II) a supervisora examina a frequência escolar dos alunos com o auxílio dos membros da secretaria e, caso seja constatado alunos infrequentes, a supervisora entra em contato com o responsável para saber o motivo da ausência do aluno à sala de aula. Caso a situação não se normalize, o nome do aluno é incluso na Ficha FICAI. A aplicação sistemática da FICAI -Ficha de Comunicação do Estudante Infrequente, que dispõe o Decreto nº 32.303 de 29/07/2011, realiza o monitoramento junto à família dos estudantes infrequentes, e a escola deverá promover ações de intervenção para reverter o quadro de infrequência, encaminhando os casos reincidentes ao Conselho Tutelar local, ao Ministério Público local e ao Ministério Público Estadual, em última instância;

III) a supervisora solicita a cada ano aos membros da secretaria que separem as fichas dos alunos novatos que possuem o cartão do Bolsa Família (a xerox do cartão é solicitada no ato de matrícula), para que posteriormente, possa ser elaborada a lista com o nome desses alunos, a filiação, a data de nascimento e o número de inscrição social (NIS). Essa lista é feita em duas vias e entregue juntamente com o código do Censo da Escola ao Programa Bolsa Família. Uma das vias fica no arquivo da escola, para comprovar o registro de frequência encaminhado ao Programa.

CAPÍTULO III
LEVANTAMIENTO DIAGNÓSTICO

3.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO

As organizações estão buscando cada dia mais o desenvolvimento, principalmente dos seus recursos humanos, considerando que segundo Chiavenato (2014), as pessoas constituem o elemento básico do sucesso empresarial.

Segundo Robbins (2010), as organizações estão se transformando, tornando-se mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes. Esse processo de transformação é um pouco mais complexo quando se trata de organizações públicas, visto que estas são sistemas complexos e apresentam alto índice de burocracia. Como afirma Guimarães (2000, p. 127) "(...) no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras".

Portanto, os entraves burocráticos têm dificultado a resolução de muitos problemas, impedindo um maior desenvolvimento e uma maior eficiência nas organizações públicas. Entretanto, Dias (1998) afirma que o objetivo dessas organizações é prestar serviços à sociedade e, para isto, devem realizar processos de desburocratização, proporcionando uma atuação mais eficiente e uma melhor prestação de serviços à sociedade.

Diante do exposto, foi possível observar, durante a realização do estágio, alguns problemas na secretaria da escola pública analisada. A identificação desses problemas podem auxiliar a escola na implementação de melhorias e, conseqüentemente, no desenvolvimento e maior eficiência de prestação de serviços.

Os principais problemas observados foram:

- I) A comunicação entre técnicos administrativos, direção e professores, ou seja, entre os diferentes níveis da empresa parece comprometida na medida em que foi observado o repasse de informações errôneas, incompletas e até mesmo, a inexistência de informações, ocasionando conflitos e atrasos no cumprimento de atividades.
- II) Não é realizado adequadamente o trabalho em equipe no cotidiano das atividades, à medida que foi percebido que alguns colaboradores exercem um maior número de atividades do que os demais, o que não deveria ocorrer, visto que ambos possuem o mesmo cargo e função na secretaria escolar. Além desse aspecto, o que também justifica a ausência de um melhor trabalho em equipe é quando acontecem projetos escolares e comemorações, pois não há total interação entre todos os funcionários, professores e direção, ocorrendo determinados conflitos.

- III) Uma das características do relacionamento entre os colegas de trabalho é a ocorrência de “fofocas”.
- IV) A direção da escola não é totalmente aberta a ideias e opiniões advindas dos funcionários e professores. Há diálogo nas reuniões realizadas, porém, a direção sempre toma as decisões finais.
- V) O clima organizacional parece desfavorável, devido a evidências de tensões no ambiente de trabalho; certas rivalidades principalmente entre funcionários efetivos e prestadores de serviço; desuniões; conflitos; certo desinteresse em cumprir tarefas por parte de alguns funcionários; ruído nas comunicações, etc.
- VI) Ocorrem desaparecimento e desorganização de documentos e materiais de expediente, em razão de em cada turno possuir diferentes técnicos administrativos na secretaria, assim como, devido a falhas na comunicação entre essas pessoas.
- VII) Algumas pessoas demonstram insatisfação pelo ambiente físico de trabalho, reclamando que este é pequeno e inadequado para realização das atividades de trabalho.
- VIII) Ocorre absenteísmo por motivos de problemas de saúde, conforme verificado através da frequência mensal dos funcionários, a qual apresenta faltas e vários atestados em anexo e avisos de licenças médicas.
- IX) Não há maquinários e equipamentos adequados às atividades de trabalho, fazendo com que determinadas atividades se tornem mais exaustivas ao serem realizadas, à medida que demandam um maior tempo para serem cumpridas. Além disso, esse problema também pode gerar desconfortos físicos aos funcionários, afetando o bem estar. Exemplos deste problema são: a ausência na escola de um Sistema de Informação, a quantidade mínima de computadores e a realização da maioria das atividades de forma manual.

3.2. PROBLEMA DE ESTUDO

Os problemas mencionados no tópico anterior permitem identificar que o cenário de trabalho da escola pública analisada apresenta dificuldades nas relações interpessoais, assim como, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho pode estar sendo afetada devido às atuais condições de trabalho.

Os problemas I, II, III, IV, V e VI estão relacionados às dificuldades nas relações interpessoais no ambiente de trabalho da escola, tendo em vista que a comunicação, o trabalho em equipe, a relação entre os colegas de trabalho, a abertura a ideias e diálogo e, o clima organizacional são fatores diretamente ligados ao relacionamento humano. Já os problemas VII, VIII e IX estão relacionados com o ambiente de trabalho, no que se refere aos aspectos físicos,

ao absenteísmo em decorrência de problemas de saúde e questões que afetam o bem estar dos colaboradores; consequentemente, esses problemas são fatores indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Considerando o delineamento dessas dificuldades, as quais foram observadas no ambiente de estágio, foi possível estabelecer uma relação com a temática qualidade de vida no trabalho, uma vez que o relacionamento humano é fator determinante para promoção do bem estar dos colaboradores, propósito da qualidade de vida no ambiente de trabalho enquanto estratégia organizacional que busca garantir a competitividade e sobrevivência da empresa.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como pretensão responder à seguinte questão-problema: Como as relações interpessoais influenciam na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma escola pública de João Pessoa?

3.3. CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO

A temática Relações interpessoais envolve diferentes aspectos do comportamento organizacional, tais como a comunicação, os conflitos interpessoais, o trabalho em equipe, os quais estão inter-relacionados e interdependentes, determinando os comportamentos apresentados pelos pesquisados que caracterizam o relacionamento humano no ambiente de trabalho.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação e, segundo Moscovici (2010, p. 29), esse processo “está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados”. As pessoas precisam interagir da maneira mais harmoniosa possível para que os objetivos almejados possam ser atingidos, gerando produtividade e qualidade.

Nas organizações é complexo interagir e conviver com os outros no ambiente de trabalho sem compreender o comportamento humano, as pessoas nem sempre fazem ou dizem o que é esperado. É nesse contexto que também pode ser abordada a qualidade de vida no trabalho, pois segundo Fernandes e Gutierrez (1998) *apud* Limongi-França (2010, p. 34), a QVT também “é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho”.

Assim, as relações interpessoais podem influenciar na QVT dos colaboradores de uma organização, podendo gerar trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, ou então gerar conflitos, levando à desintegração de esforços. Em razão disso, esse trabalho aborda como problema de estudo, a influência das relações interpessoais na Qualidade de Vida no trabalho dos colaboradores da escola pública analisada.

CAPÍTULO IV
PROPOSTA DE TRABALHO

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo geral

Analisar a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho em uma escola pública de João Pessoa, a partir do comportamento organizacional dos colaboradores.

4.1.2. Objetivos específicos

- Identificar os comportamentos que caracterizam as relações interpessoais no ambiente de trabalho;
- Verificar a opinião dos colaboradores acerca da eficácia da comunicação no ambiente de trabalho;
- Identificar se o trabalho em equipe prevalece no ambiente de trabalho;
- Identificar a existência de conflitos no ambiente de trabalho e,
- Verificar a percepção dos colaboradores sobre o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, e correlacioná-la com a qualidade de vida no trabalho.

4.2. JUSTIFICATIVA

Atualmente, as pessoas se tornaram o maior patrimônio das empresas, o diferencial competitivo. Segundo Chiavenato (2014), as pessoas representam vantagem competitiva e constituem o elemento básico do sucesso empresarial. Em razão disso, é importante que as organizações gerenciem as pessoas eficazmente para que alcancem a excelência empresarial. Como afirma Drucker (2002), para as empresas alcançarem negócios lucrativos é necessário investir em pessoas atingindo a qualidade de vida delas.

A convivência humana sempre foi algo difícil e desafiante. Nas organizações, as pessoas reagem às outras quando entram em contato das seguintes formas: comunicam-se, atraem-se, antipatizam-se, aproximam-se, competem-se, colaboram-se, desenvolvem afeto. Estes fatores constituem o processo de interação humana (MOSCOVICI, 2010).

Em decorrência desse processo de interação, são desenvolvidas as relações interpessoais, que podem ser permeadas de problemas, devido às dificuldades em lidar com diferenças individuais, principalmente porque no ambiente de trabalho as pessoas compartilham tarefas a serem executadas, e, segundo Moscovici (2010), estas são predeterminadas, com um modelo de comportamento a ser seguido, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc. À medida que as atividades e interações acontecem, os sentimentos despertados

podem ser diferentes do comportamento inicial, influenciando nas interações e atividades, que repercutem na produtividade e eficácia do trabalho.

Em razão dessas questões comportamentais, decorrentes das relações interpessoais, também é importante que as organizações se preocupem com a qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, pois segundo Fernandes e Gutierrez (1998) *apud* Limongi-França (2010, p. 34), a qualidade de vida no trabalho também “é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho”.

Existem modelos de avaliação de QVT que contemplam aspectos relevantes sobre as relações interpessoais, como por exemplo o modelo de Walton que ressalta a importância da interação humana, a partir do momento que determinam a integração social na organização como um dos critérios de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. O relacionamento interpessoal também está presente no modelo de Westley, inserido nos indicadores sociológicos de avaliação da QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Diante do exposto, fica claro que é relevante analisar a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho, assim esta pesquisa almeja responder a seguinte questão-problema: como as relações interpessoais influenciam na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma escola pública de João Pessoa?

Portanto, esta pesquisa apresenta uma temática importante para: a academia, o pesquisador, a organização e a sociedade. No âmbito acadêmico, esta pesquisa é importante à medida que apresenta a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho no contexto de uma empresa pública, em uma escola estadual, uma temática geralmente mais abordada no setor privado; além disso, essa temática acompanhada dos resultados de pesquisa pode ser utilizada, posteriormente, como contribuição para outras pesquisas na mesma área.

Para o pesquisador, proporciona uma experiência relacional entre a teoria e a prática vivenciada na empresa analisada, visto que o pesquisador passa a ter uma visão ampla do gerenciamento de pessoas e a importância destas para o cumprimento dos objetivos e metas de forma eficaz, através da identificação dos comportamentos, da comunicação, do trabalho em equipe e de outros fatores presentes no âmbito da empresa, os quais fazem parte das relações interpessoais e da qualidade de vida no trabalho.

Na organização, o relacionamento humano e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, a partir desta pesquisa, poderão ser aperfeiçoados, proporcionando melhorias e benefícios tanto para os colaboradores, quanto para os usuários que dependem dos seus serviços.

Esta pesquisa também é importante para a sociedade, principalmente para a comunidade escolar, pois conforme já dito, o relacionamento humano e a qualidade de vida no ambiente de trabalho poderão ser aperfeiçoados, o que pode proporcionar a existência de melhores profissionais na empresa, os quais contribuirão para o desenvolvimento de serviços de maior qualidade, tanto para uma melhor formação dos alunos, quanto para a comunidade em geral, contribuindo assim para a construção de uma sociedade igualitária. A promoção das relações interpessoais na escola e da QVT podem promover o desenvolvimento do processo educacional, gerando um maior espaço para diálogo e conseqüentemente, maior participação da comunidade na escola.

CAPÍTULO V
DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO

De modo a tornar possível a elucidação deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar pressupostos teóricos que auxiliem na contextualização da análise dos resultados. Assim, para possibilitar um entendimento acerca da influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho em uma escola pública de João Pessoa, este capítulo se apresenta dividido em três principais itens e seus desdobramentos: Gestão de Pessoas, Relações Interpessoais no ambiente de trabalho e Considerações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e sua ligação com as relações interpessoais.

5.1. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas não existiria sem as organizações e sem as pessoas. As organizações e as pessoas dependem uma da outra para alcançarem seus objetivos. Segundo Chiavenato (2014), as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos globais, estratégicos e suas missões, assim como, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais e individuais, em curto período de tempo e com o mínimo esforço e conflito.

Para isso, a atual gestão de pessoas requer a prática da solução do tipo ganhar-ganhar, ou seja, para que a organização alcance seus objetivos é necessário que saiba canalizar os esforços das pessoas, fazendo com que estas também alcancem os seus, e ambas as partes saiam ganhando.

Chiavenato (2014) afirma que a importância da função de gestão de pessoas foi percebida a partir do momento em que o crescimento das empresas foi dificultado em razão de não manterem uma força de trabalho eficiente, fazendo com que o fator humano constituísse um dos principais gargalos nas organizações. Afinal, “as pessoas constituem o principal ativo da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 11), portanto, o sucesso das organizações está diretamente ligado a elas e depende da maneira como estas são tratadas no ambiente de trabalho.

Conforme Gil (2006, p. 17), "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Já Chiavenato (2014) afirma que Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos e cuida do capital humano das organizações e, também, pode ser definida como um conjunto de atividades que objetivam proporcionar competências e competitividade à organização.

Com efeito, a gestão de pessoas almeja contribuir para a eficácia organizacional, através da colaboração eficaz das pessoas para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Objetivando a eficácia organizacional, a gestão de pessoas segundo Chiavenato (2014) é composta por seis processos básicos.

O primeiro processo é o de agregar pessoas, que inclui recrutamento de pessoas, processo para atrair candidatos qualificados para uma organização, e a seleção de pessoas, onde os candidatos à vaga são avaliados e é escolhido o melhor para ocupar o cargo.

O segundo processo é o de aplicar pessoas, que inclui a orientação de pessoas, o desenho de cargos e a avaliação de desempenho humano. A orientação é o posicionamento nas atividades na organização, ou seja, é definido o cargo e atividades a serem realizadas. Após isto, é importante definir o desenho de cargo, ou seja, organizar as tarefas, as qualificações do ocupante e a posição deste no trabalho a ser executado, para que assim o desempenho do colaborador possa ser avaliado e se configure o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.

Recompensar pessoas é o terceiro processo, constituído por remuneração, incentivos e benefícios sociais. A remuneração é uma recompensa que uma pessoa recebe pelo serviço prestado, e os programas de incentivos e benefícios sociais atuam como incentivo para o alcance de objetivos e entrega de resultados, visto que são recompensas para atrair e manter os colaboradores.

O quarto processo é o de desenvolver pessoas, que consiste em ensinar aos novos colaboradores as habilidades necessárias para desempenhar as atividades do cargo (treinamento) e oferecer a estes oportunidade de melhora do desempenho e/ou do crescimento humano (desenvolvimento).

Outro processo é o de manter pessoas, que inclui a manutenção das relações com os empregados, disciplina dos colaboradores, clima organizacional, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

O Monitoramento de Pessoas é o último processo, o qual inclui bancos de dados e sistemas de informações gerenciais para acompanhar e controlar as atividades e resultados, fornecendo, assim, suporte aos procedimentos administrativos diários e à tomada de decisões.

Esses processos de GP quando integrados e utilizados de forma sistêmica, são fundamentais para agregar valor à organização e alcançar a excelência organizacional, que segundo Chiavenato (2014), é algo que a GP sempre busca proporcionar à organização.

O mundo moderno está cada vez mais exigente e a excelência organizacional tem sido cobrada pela sociedade, pois como afirma Schikmann (2010), a sociedade tem exigido das organizações, inclusive das organizações públicas, uma gestão voltada para os resultados que proporcione a eficácia e a excelência organizacional, assim como, as próprias organizações, públicas ou privadas, têm percebido a importância das pessoas no mundo dos negócios e através

delas têm buscado alcançar melhores resultados, oferecendo produtos e/ou serviços de maior qualidade.

Chiavenato (2008) assegura que para acompanhar a evolução do mundo moderno, as organizações, públicas ou privadas, precisam equiparar talentos e competências. Segundo ele, a excelência na prestação de serviços públicos ou privados depende, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

No entanto, essa excelência na prestação de serviços nem sempre é perceptível, principalmente em algumas organizações públicas, que ainda apresentam deficiências no atendimento, estando associado às disfunções burocráticas, com excesso de formalismo, acúmulo de papelada, lentidão, entre outras características, gerando insatisfação tanto aos colaboradores quanto aos clientes/usuários. Portanto, gerir pessoas é de suma importância, principalmente para as organizações públicas, que precisam minimizar as disfunções burocráticas encontradas, melhorando seu capital intelectual.

5.1.1. Gestão de Pessoas em organizações públicas

A Administração Pública utilizando da estrutura administrativa e da legislação almeja atender o interesse público e às necessidades sociais. Para isso, é necessário que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia e procure atender, dentro dos ditames legais, a satisfação das necessidades do cidadão.

Na Administração Pública, diferentemente da administração particular, não há vontade pessoal e só é permitido fazer o que a Lei autoriza, mas não tudo que a lei não proíbe. Além disso, a organização particular visa aumentar os lucros, já a pública possui como finalidade aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços à sociedade. Estas características podem ser comprovadas através da definição de Meirelles (2004, p. 64), que apresenta o seguinte conceito de administração pública:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Apesar de serem diferentes em alguns aspectos, em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são as pessoas que colaboram com o sucesso organizacional. Em razão disso, saber gerir pessoas em organizações públicas é de suma importância.

De acordo com Bergue (2007, p. 18), gestão de pessoas no setor público diz respeito ao [...] “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

A gestão de pessoas nas organizações públicas ainda se apresenta limitada, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas e papel de departamento de pessoal; a GP não é praticada com afinco, dando lugar a rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle de servidores. Conforme afirma Dutra (2009, p. 38):

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

As organizações públicas também apresentavam como características a ausência da busca pela qualificação dos servidores e o nepotismo, porém, a Constituição Federal de 1988 iniciou um processo de mudança neste quadro, exigindo maior transparência, profissionalismo e justiça por parte dessas organizações, diminuindo o índice de nepotismo e de perseguições políticas. Um exemplo é o concurso público, que realiza contratações por meio de um processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos, oferecendo aos cidadãos igual oportunidade no ingresso ao serviço público e estabilidade no emprego.

No entanto, como afirma Lemos (2010, p. 02), o concurso público gerou um “excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”, tendo em vista que não há uma intensa troca de funcionários nos órgãos públicos. Além disso, o concurso também pode resultar na contratação de pessoas que não possuam os conhecimentos técnicos necessários e um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá, assim, Pires et. al. (2005, p. 23) ressalta que “tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes”.

Portanto, o processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização. Segundo Olivier (2001, p. 02), há “uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do

mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”. A GP na administração pública tem necessitado uma modernização de procedimentos e atitudes, para que alcance o efetivo atendimento ao cidadão de forma eficaz. Para Siqueira; Mendes (2000, p. 241), “a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais”.

Para que as organizações públicas atendam às necessidades coletivas são necessários servidores aptos a desempenhar suas funções com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica), sendo necessário, assim, pessoas qualificadas com competências técnicas, humanas e gerenciais. Como assegura Granjeiro (2005) os líderes de empresas públicas dizem que o maior desafio atualmente é atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade.

Para que as organizações públicas aumentem os índices de eficiência e eficácia e consigam buscar a excelência e qualidade nos serviços, também é necessário que se busque um equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos servidores e os objetivos organizacionais, pois a organização não é uma entidade isolada em setores, ela é formada por uma equipe, por isso, deve levar em consideração que somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida. Conforme afirma Carvalho; Nascimento (1995), as pessoas são a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Assim, é necessário existir união e bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, ou seja, as organizações públicas devem buscar desenvolver relações interpessoais próximas e fluídas, mostrando a cada funcionário, a importância do trabalho em equipe e de uma comunicação eficaz para o melhor desenvolvimento das atividades. Pois, segundo Bergamini (2005), o aspecto grupal é fundamental, principalmente, quando inserido no contexto no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem realizar um trabalho. E, quando se fala em um grupo de pessoas no qual a relação entre elas é importante para que objetivos sejam atingidos e atividades sejam realizadas, implicitamente se está falando, segundo Bergamini (2005), em trocas entre essas pessoas, isto é, interpessoais.

As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência do processo de interação e, segundo Moscovici (2010, p. 29), esse processo “está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados”. Assim, é necessário conhecer um pouco mais sobre as relações interpessoais e sua importância no contexto organizacional.

5.2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

As relações interpessoais fazem parte das relações humanas, as quais podem afetar a eficácia de uma organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. A importância atribuída às relações humanas iniciou com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, concebida nos Estados Unidos, como movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2003).

Um dos principais fatores que deram origem a essa teoria foram as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, que dividiu a pesquisa em várias etapas, envolvendo grupo experimental, de controle, observações, entrevistas e análises, formando a Escola das Relações Humanas, a qual enfatiza a importância do elemento humano e suas interações no contexto organizacional.

Chiavenato (2003) afirma que a pesquisa de Hawthorne contribuiu para a elaboração de alguns princípios básicos da Escola de Relações Humanas, como: a integração social do grupo, que influi positivamente nos resultados da produção; a motivação das pessoas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação; a ação e reação do homem enquanto trabalha em grupo; a consideração da organização como grupo social informal com normas e princípios adotados pela empresa; a influência das relações de trabalho pelas atitudes e ações do grupo, assim como também podem influenciar o grupo; a divisão do trabalho e as atividades pouco complexas, que são percebidas como fatores negativos para a satisfação pessoal do trabalhador, levando à baixa produtividade; e a valorização dos sentimentos e emoções.

Após esse período de pesquisas, os estudiosos se dedicaram mais a estudar as relações entre as pessoas e seu trabalho, afinal, a convivência humana sempre foi algo difícil e desafiante. Nesse diapasão, de acordo com Costa (2004), as relações interpessoais no ambiente de trabalho contribuem significativamente para a formação do relacionamento real na organização.

As relações interpessoais são definidas por Magalhães (2001, p. 18) como:

as trocas, as comunicações, os contatos entre as pessoas. Uns interagindo com os outros nas mais diferentes situações que fazem parte da existência humana. Enfim, eu diria, sem considerar maiores implicações, que é um fenômeno corriqueiro, prosaico e simplório de gente lidando com gente.

As relações interpessoais segundo Moscovici (2010) são desenvolvidas em decorrência da interação humana, podendo ser permeadas de problemas, devido às dificuldades em lidar com diferenças individuais no ambiente de trabalho. Esse processo de interação, de acordo com a mesma autora, ocorre em dois níveis, o nível da tarefa, que é a execução das atividades

individuais e em grupos, e o nível socioemocional, o qual se refere aos sentimentos que são gerados pela convivência podendo, este, favorecer o resultado do trabalho e as relações interpessoais.

Segundo a realização de alguns estudos, outro fator que pode favorecer o relacionamento interpessoal é o desenvolvimento da competência interpessoal, definida por Moscovici (2010, p. 72) como “a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Outrossim, pode ser definida como:

a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.
- b) Habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões.
- c) Solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas. (ARGYRIS, 1968 *apud* MOSCOVICI, 2010, p. 72).

Portanto, desenvolver competência interpessoal é primordial para qualquer profissional que almeja ter relações interpessoais harmoniosas no seu ambiente de trabalho, visto que, para Moscovici (2010, p. 74), a competência interpessoal

é resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas nos relacionamentos duradouros e autênticos, satisfatórios para as pessoas envolvidas.

Assim, as relações interpessoais no ambiente de trabalho podem ser caracterizadas através da abordagem de diferentes aspectos relacionados ao comportamento organizacional, tais como a comunicação, o trabalho em equipe, os conflitos interpessoais e a qualidade de vida no trabalho, os quais estão inter-relacionados e interdependentes.

Pois, como afirmam Milkovich; Boudreau (2000), o relacionamento humano deve ser administrado, eficazmente, levando-se em consideração fatores que podem afetar a conduta das pessoas, como: comunicação e cooperação, envolvimento dos empregados, disciplina, respeito entre colegas de trabalho, insatisfação dos colaboradores, administração de conflitos, proteção e segurança física individual, saúde física e psicológica dos indivíduos e estresse dos colaboradores.

5.2.1. Comportamento organizacional

Na visão de Minicucci (1982, p. 21), “As relações humanas têm sido estudadas como uma ciência - a ciência do comportamento humano, no seu relacionamento intra e interpessoal”. Em razão disso, atualmente, compreender o comportamento organizacional tem sido muito importante para que as empresas e seus gestores desenvolvam relações interpessoais harmoniosas e, conseqüentemente, as atividades sejam desenvolvidas de maneira eficaz. Nas organizações é complexo interagir e conviver com os outros no ambiente de trabalho sem compreender o comportamento humano, afinal, as pessoas nem sempre fazem ou dizem o que é esperado.

O comportamento organizacional, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p.7), é “o campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Além de examinar o comportamento dos indivíduos em uma organização, o comportamento organizacional, segundo Newstrom (2008), também auxilia a compreender aspectos envolvidos com as relações interpessoais, até mesmo a dinâmica de relacionamento de grupos pequenos, sejam eles formais ou informais.

O comportamento dos colaboradores em uma organização, a forma como perceberão o ambiente e se comprometerão com as ações desejadas podem ser definidos como atitudes. As atitudes dos colaboradores são extremamente importantes para uma organização; quando negativas, resultam em dificuldades e problemas para a empresa, podendo ocasionar rotatividade, absenteísmo, baixo desempenho, má qualidade nos produtos ou serviços prestados, dentre outras conseqüências. Porém, quando as atitudes são favoráveis, geram resultados positivos, como aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores (NEWSTROM, 2008).

Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 66), afirmam que “atitudes são afirmações avaliatórias – favoráveis ou desfavoráveis – com relação a objetos, pessoas ou eventos”. Para estes mesmos autores, as atitudes são compostas por três componentes – cognição, afeto e comportamento – os quais são estreitamente relacionados e essenciais para compreender a relação existente entre atitudes e comportamento.

O comportamento organizacional se concentra em três tipos de atitudes relacionadas ao trabalho, as quais revelam avaliações positivas ou negativas dos colaboradores em relação ao

seu ambiente de trabalho, são elas: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A satisfação com o trabalho é a forma que os colaboradores veem seu trabalho através de um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis. De acordo com Newstrom (2008), quando os colaboradores estão insatisfeitos, não se mostram envolvidos com o trabalho, possuem pouco comprometimento com a organização e geram altos índices de rotatividade, absenteísmo e atrasos para a empresa, além disso, podem adotar um comportamento de desligamento psicológico (“sonhar acordado” no horário de trabalho) ou desligamento físico (realizar atividades em ritmo mais lento, sair sem autorização ou sair antes de cumprir o horário de trabalho).

A segunda atitude, o envolvimento com o trabalho, “é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho como fator de valorização pessoal” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 70). Os colaboradores envolvidos com o trabalho acreditam mais na possibilidade de crescimento e na participação na tomada de decisões e, raramente, atrasam-se ou ausentam-se, sendo dispostos a trabalhar horas adicionais e buscar ter alto desempenho nas atividades que realizam (NEWSTROM, 2008).

O comprometimento organizacional é o grau em que o colaborador se identifica com a empresa e demonstra desejo de permanecer ativamente como parte dela. Existem três dimensões de comprometimento: o afetivo (crença nos valores da empresa e uma ligação emocional com esta); o instrumental (estado psicológico de necessidade de permanecer na empresa); e o comprometimento normativo (obrigações de permanecer na empresa por razões morais e éticas). Estudos verificaram que os colaboradores que possuíam comprometimento afetivo apresentavam maior desempenho organizacional do que os de comprometimento instrumental, e aqueles que possuíam este último citado, tinham maior tendência a faltar e menor desempenho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além das atitudes e o comportamento dos colaboradores, as atitudes e o comportamento do líder de uma organização são muito importantes, pois, como afirma Chiavenato (2010), o comportamento do líder pode desmotivar os colaboradores. Então, ele deve procurar promover o desenvolvimento contínuo de sua equipe e manter a motivação através das individualidades de cada colaborador e do gerenciamento das informações.

Para que as relações interpessoais sejam bem administradas no ambiente de trabalho é necessário um bom líder, o qual, segundo Marcelos (2009), deve ser democrático, participativo, inovador, reconhecer a importância dos colaboradores e saber ouvir. Assim, alguns aspectos comportamentais que beneficiam as relações interpessoais são:

Quadro 6: Aspectos comportamentais que beneficiam as relações interpessoais

FERRAMENTAS COMPORTAMENTAIS PARA A QUALIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
Empreendedor	para conseguir resultados.
Flexível	para mudar comportamentos e pontos de vista.
Atualizado	para acompanhar os avanços da sociedade.
Adaptável	para enfrentar novas situações.
Decidido	para enfrentar desafios e riscos.
Técnico	para promover o "como fazer".
Dinâmico	para assimilar e aplicar novas técnicas e abordagens.
Criativo	para desenvolver alternativas de problemas.
O líder ainda deve nortear seu trabalho com alguns princípios:	
Interação	união de ideias e ações buscando o respeito mútuo.
Democracia	todos têm a mesma oportunidade de participação.
Liberdade responsável	liberdade para pensar e ser, ser e fazer, e compreensão da liberdade do outro.
Cooperação	prática do dia a dia de forma compartilhada visando os resultados satisfatórios da equipe.

Fonte: Marcelos (2009, p. 1).

O verdadeiro líder desenvolve nos liderados a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular a ação e envolver a parte emocional dos colaboradores. Moscovici (2010) afirma que o relacionamento interpessoal entre o líder e os colaboradores é um dos fatores mais relevantes para gerar relações harmoniosas, de cooperação, proporcionando trabalho em equipe construtivo e, conseqüentemente, resultados produtivos à organização.

Ampliando, o comportamento organizacional, de acordo com Robbins; Judge; Sobral (2010), está voltado para as relações existentes entre as pessoas e as organizações, incluindo componentes básicos como comunicação, estrutura e processos de grupos, desenvolvimento de atitudes e percepção, resolução de conflitos e negociação, dentre outros. As relações interpessoais e o comportamento humano no ambiente de trabalho, portanto, podem ser caracterizados através desses componentes e de outros fatores já mencionados, os quais podem influenciar na conduta das pessoas.

5.2.1.1. Comunicação

Um dos processos fundamentais do comportamento organizacional é a comunicação, instrumento necessário para facilitar a troca de ideias, a compreensão, opiniões, desejos e sentimentos. Matos (2014) assegura que por volta de 2005, algumas organizações começaram

a perceber que não há como desenvolver a comunicação sem associá-la às atitudes e comportamentos de seus dirigentes e colaboradores.

Chiavenato (2010) afirma que quando exercida de forma eficaz, a comunicação auxilia na identificação de falhas, na proposição de soluções e no gerenciamento de conflitos na empresa. A comunicação é um processo que mantém os indivíduos em permanente contato e interação através da troca de informações, ideias e sentimentos. Portanto, a comunicação conduz os fluxos dos processos diante das relações entre públicos com interesses distintos.

A comunicação proporciona a coordenação das atividades de trabalhos de uma organização, visto que, segundo Newstrom (2008, p. 45), ela “ajuda a completar as funções básicas da administração - planejar, organizar, liderar e controlar - para que a organização possa alcançar suas metas e enfrentar seus desafios”. Além disso, Robbins; Judge; Sobral (2010) afirmam que a comunicação apresenta quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, as quais estão descritas no quadro 7.

Quadro 7: Funções da comunicação

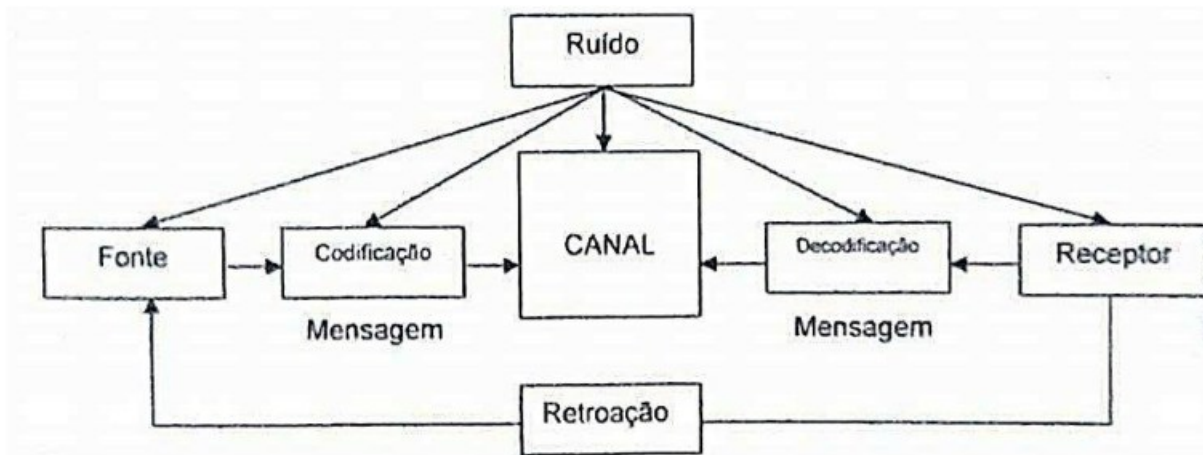
FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO	
Controle	A comunicação com a função de controle é exercida de várias maneiras no comportamento das pessoas. As organizações possuem níveis hierárquicos e orientações formais que devem ser seguidas pelos colaboradores. Para exemplificar esta função, cita-se a seguinte situação: um colaborador que recebe a orientação de apenas se reportar ao seu chefe imediato e seguir à risca as direções das suas atividades, adequando-se às políticas da empresa, esse está recebendo uma comunicação com função controladora.
Motivação	A comunicação é um vetor que pode conduzir a níveis de motivação dentro das empresas; ela é usada como função de motivação quando: as tarefas a serem desempenhadas são esclarecidas aos colaboradores; é informado aos colaboradores como melhorar a qualidade de desempenho; se estabelece metas específicas e, é dada uma recompensa pelo comportamento desejado.
Expressão emocional	Para alguns colaboradores, a comunicação decorrente do grupo de trabalho é a principal etapa de interação social e, é também um elemento fundamental para que os indivíduos possam expressar suas frustrações ou sentimentos de satisfação. É neste sentido que a comunicação exerce uma função de expressão emocional.
Informação	A comunicação eficiente se configura como forte elemento para o processo de tomada de decisões, assim como, proporciona a transmissão de dados para identificação de erros e avaliações de alternativas mais favoráveis para a tomada de decisões. Desta forma, está exercendo a função de informação.

Fonte: Adaptado de Robbins; Judge; Sobral (2010).

Todas essas funções são importantes. Uma ou mais dessas quatro funções são exercidas por praticamente todas as interações de comunicação que ocorrem dentro de um grupo ou organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para que a comunicação se realize é necessário uma mensagem a ser transmitida e um receptor que receba esta mensagem. Assim, Chiavenato (2010) cita o modelo de processo de comunicação como utilidade em todas as situações, desenvolvido por Shannon e Weaver, ilustrado na figura 03.

Figura 3: Processo de comunicação



Fonte: Chiavenato (2010, p. 319).

A fonte é quem emite a mensagem por meio da codificação de um pensamento; a codificação é a transformação da mensagem em linguagem, essa mensagem codificada é enviada a um emissor (aquele que emite a mensagem), através de fala, texto, música, expressões corporais, etc, e será afetada por um código ou grupo de símbolos, os quais devem ser traduzidos e repassados pelo receptor que recebe a informação e a decodifica (interpretação da mensagem pelo receptor), de forma adequada, através do canal selecionado (veículo ou mídia por onde a mensagem é encaminhada), o qual poder ser formal ou informal, transmitindo, assim, um significado. A retroação ou feedback é o retorno ou resposta do receptor percebida pelo emissor, ou seja, é a transmissão da mensagem de forma eficaz, como originalmente era pretendida ser passada; essa transmissão pode ser distorcida caso ocorram ruídos, que são perturbações que dificultam a transmissão da mensagem (CHIAVENATO, 2010).

Os canais de comunicação podem ser formais ou informais conforme mencionado no processo de comunicação. O canal de comunicação formal, segundo Matos (2014), envolve todos os meios de comunicação e transmissão de informações existentes na empresa, como: reuniões, memorandos, ofícios, comunicados, atas de reuniões, relatórios, mural, intranet, jornal, etc. E o de comunicação informal é todo meio ou suporte que efetiva a comunicação, ou

a transmissão de informações, fora dos canais formalmente autorizados ou reconhecidos como fontes fidedignas (MATOS, 2014, p. 112), como: bate-papo no corredor, encontros para tomar cafezinhos, enfim, encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados a motivos de trabalho.

Robbins; Judge; Sobral (2010) classificam a comunicação em: interpessoal e organizacional. A interpessoal, em consonância com Kuzaqui (2006), é a comunicação entre as pessoas que estão buscando um mesmo objetivo em um processo comportamental e, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), pode ser oral, escrita e não-verbal. Já a comunicação organizacional é descrita através das redes formais, das redes de rumores e da comunicação eletrônica.

A comunicação interpessoal oral é o principal meio de transmitir mensagens de forma rápida; como exemplos: palestras, debates entre membros de um grupo e rede informal de comunicação (rumores); porém, uma desvantagem dessa comunicação são as prováveis distorções que podem ocorrer nas mensagens, quando transmitidas a várias pessoas. A escrita engloba memorandos, cartas, e-mails, informativos em murais e qualquer outro meio com linguagem escrita; ela apresenta algumas vantagens, como a clareza, a lógica, a melhor elaboração da mensagem e o armazenamento dos registros das mensagens por tempo indeterminado; e algumas desvantagens: o consumo de um maior tempo e a ausência de um mecanismo de feedback. O último tipo de comunicação interpessoal, a não-verbal, refere-se a transmissão de mensagens através de um ou diversos meios da fala e/ou da escrita; ela reúne o modo como o indivíduo usa o corpo, seus gestos e a entonação da voz no momento de transmissão, oscilando quase sempre o nível de compreensão e exatidão naquilo que se quer transmitir.

As redes formais da comunicação organizacional, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), podem se apresentar de maneira bastante complexa, em razão de incluir centenas de pessoas e possuir vários níveis de hierarquia. Há três estruturas de redes formais: cadeia, roda e a de todos os canais; a de cadeia é indicada quando o mais importante for a precisão da transmissão do conteúdo; a estrutura em roda facilita a emergência de um líder; e a de todos os canais é a melhor para satisfação dos membros.

A rede de rumores da comunicação organizacional é o sistema de comunicação informal dentro da organização; de acordo com Robbins; Judge; Sobral (2010), ela não é controlada pela direção da empresa, mas é bastante utilizada para atender aos interesses pessoais de seus membros, e é mais confiável aos colaboradores do que as informações advindas da alta direção da organização. Os rumores emergem como reação a situações importantes para as pessoas,

quando há ambiguidade e sob condições de ansiedade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 333). A rede de rumores proporciona aos colaboradores maior integração e amizade através do compartilhamento de informações, e aos gestores proporciona uma ideia acerca da moral de sua organização e conhecimento dos temas que os colaboradores consideram importantes. A comunicação eletrônica inclui e-mails, software de networking, blogs e videoconferência (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Atualmente, esta é a rede que mais vem recebendo investimentos das organizações, devido a maior praticidade e à diminuição considerável de documentos impressos.

Diante das funções da comunicação, do seu processo e classificação, fica claro que todo e qualquer relacionamento está baseado em comunicação entre ambas as partes; quanto melhor for a comunicação, melhor será o relacionamento. Como afirma Matos (2014, p. 51), “o bom relacionamento é determinado pela capacidade de interagir e conviver com diferentes padrões de cultura, pensamento e comportamento.” Logo, se nos comunicarmos melhor, nossos relacionamentos e nossa capacidade de entendimento interpessoal serão melhores. Portanto, problemas de comunicação refletem dificuldades no relacionamento humano no ambiente de trabalho. Diante disso, Robbins; Judge; Sobral (2010) apresentam barreiras para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Algumas estão descritas no quadro 08.

Quadro 8: Barreiras à comunicação eficaz

BARREIRAS	DESCRIÇÃO
Filtragem	É a manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de forma mais favorável. Ex.: quando um colaborador diz a seu superior exatamente aquilo que acreditava que o chefe precisava ouvir. Quanto maior o número de hierarquias, maior a ocorrência de filtragem.
Percepção seletiva	Se refere a forma que o receptor vê e escuta a informação, com base em suas características pessoais: necessidades, motivações, experiências, etc. Ex.: em uma seleção de emprego, o entrevistador que não contrata mulheres, porque acredita que elas sempre colocam a família antes do trabalho, verá essa tendência em todas as candidatas, quer elas pensem assim ou não.
Sobrecarga de informação	É quando as informações excedem a capacidade de processamento, podendo gerar a não percepção ou esquecimento de informações e, conseqüentemente uma comunicação menos eficaz.
Emoções	As emoções podem impedir uma comunicação eficaz à medida que a mensagem pode ser interpretada de forma errada dependendo do estado emocional: aborrecido, distraído, triste, feliz, eufórico, depressivo, etc.
Silêncio	O silêncio pode gerar problemas à organização, visto que não proporciona a disseminação de informações que podiam auxiliar na solução de problemas e na eliminação de maus comportamentos, como corrupção, discriminação, assédio, etc.
Medo da comunicação	É a tensão e ansiedade com relação à comunicação oral, escrita ou ambas, podendo gerar maior tempo para realização das atividades de trabalho e a omissão de informações importantes. Ex.: um colaborador com medo da comunicação prefere escrever faxes ou memorandos, quando um simples telefonema seria mais rápido e adequado.
Comunicação politicamente correta	Evitar difamação ou ofensa pode bloquear a comunicação ou alterá-la de tal forma que a transforme em algo ininteligível, à medida que não é dito realmente o que se está pensando. É necessário buscar um equilíbrio entre comunicar realmente o que é pretendido e ao mesmo tempo, comunicar de forma correta, sem ofensas ou difamações.

Fonte: Adaptado de Robbins; Judge; Sobral (2010).

Essas barreiras devem ser evitadas pra que se evite uma comunicação precária. No ambiente de trabalho, a comunicação é eficaz à medida que as diferenças entre as pessoas são encaradas e tratadas, o que proporciona a troca de informações e aceitação do outro, visto que se respeita sua opinião e sua mensagem é ouvida com facilidade. Moscovici (2010) afirma que quando essas diferenças individuais não são encaradas, a comunicação torna-se falha, incompleta, com bloqueios e barreiras, distorções e fofocas. Neste contexto, vale ressaltar a importância do feedback, o qual segundo Matos (2014), é um processo que pode servir de crescimento para as pessoas que estão se comunicando, à medida que pode ajudar na melhoria do comportamento de ambas as partes. Assim, uma comunicação precária pode ocasionar conflitos, comportamentos individualistas e, conseqüentemente, problemas de relações interpessoais no trabalho.

As organizações precisam consolidar fluxos de comunicação que estimulem a interação entre a direção e o corpo operacional e tático da empresa. Matos (2014) afirma que essa consolidação e estimulação favorecem a realização pessoal e profissional dos membros da empresa, e proporciona maior trabalho em equipe, afinal, a comunicação interpessoal é um dos fatores mais importantes para os relacionamentos entre pessoas e equipes.

5.2.1.2. Trabalho em equipe

As atuais organizações descobriram que equipes eficazes são um dos diferenciais competitivos, pois, como afirma Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 298), as equipes facilitam a participação dos colaboradores nas decisões operacionais e, “são uma forma eficaz de os dirigentes promoverem a democratização de suas empresas e aumentarem a motivação dos funcionários”.

O trabalho em equipe é mais um fator que permite identificar as relações interpessoais existentes no ambiente de trabalho. A construção de relações saudáveis e o progresso do trabalho em equipe estão diretamente ligados, como Moscovici (2010) assegura, as boas relações interpessoais fortalecem o desempenho dos colaboradores, assim como podem gerar expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho determinam o clima emocional próprio da equipe e assumem modalidades específicas que influem decisivamente sobre o comportamento de cada um. Esse clima emocional afeta o desempenho e o desenvolvimento das atividades, e é responsável pela manutenção da equipe de trabalho; Moscovici (2010) afirma que quando este clima é positivo e construtivo, a cooperação predomina, possibilitando a

realização das tarefas, caso contrário, conflitos internos podem ser gerados, causando desintegração da equipe.

Dentre os principais componentes de uma equipe a serem observados para a obtenção de um melhor comportamento no trabalho estão a comunicação e o relacionamento. A comunicação deve ser livre e espontânea, proporcionando maior diálogo com confiança para expressar pensamentos e sentimentos, assim como o feedback aberto e direto. O relacionamento deve ser harmonioso e não-superficial, proporcionando cooperação, redução de conflitos e resultados produtivos consistentes (MOSCOVICI, 2010).

Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 299) definem equipe de trabalho como “um grupo em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais”. Pode-se dizer, dessa maneira, que uma equipe são dois ou mais indivíduos interdependentes que interagem visando atingir objetivos em comum. Moscovici (2010) afirma que as equipes de trabalho apresentam características como: engajamento no alcance dos objetivos; comunicação verdadeira, confiança, respeito e cooperação entre os membros, tornando-as diferentes de grupos de trabalho, que para Robbins; Judge; Sobral (2010) são aqueles onde os membros interagem para compartilhar informações e tomar decisões relacionadas ao desempenho de suas atividades individuais, portanto, os grupos de trabalho não se engajam em trabalho coletivo com esforço conjunto.

Katzenbach e Smith (1993) *apud* Moscovici (2010) classificam os grupos em cinco posições de acordo com seu modo de funcionamento: a) pseudo-equipe – não se preocupa com o desempenho coletivo e a interação entre os membros inibem o desempenho individual, não produzindo nenhum ganho coletivo; b) grupo de trabalho – os membros partilham apenas informações e não responsabilidades e objetivos; um grupo de trabalho pode ser eficiente, mas geralmente não produz desempenho coletivo; c) equipe potencial – os membros almejam produzir um trabalho conjunto, necessitando de esclarecimentos e orientação sobre os objetivos e finalidades das atividades; d) equipe real – os membros confiam uns nos outros, assumem responsabilidade por seu desempenho, possuem objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida; e) equipe de elevado desempenho – possui todos os requisitos de uma equipe real, acrescentando a característica de que os membros são comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros.

Para que uma equipe de alto desempenho seja formada, ou, em outros termos, para que equipes de trabalho eficazes sejam formadas, são necessários alguns fatores: disponibilização de informações em tempo hábil, tecnologia apropriada, pessoal adequado, incentivo e apoio administrativo, especificidades das atividades de trabalho bem distribuídas entre os membros,

liderança compartilhada, clima de confiança entre os membros e entre estes e seus líderes, e sistemas de avaliação de desempenho e recompensas (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além disso, esses mesmos autores afirmam que para o trabalho em equipe ser eficaz é preciso que esta seja composta por pessoas que: possuam conhecimentos técnicos, habilidades para resolução de problemas e tomadas de decisões; saibam ouvir, deem feedback, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais; tenham amabilidade; sejam conscienciosas (pois, dar apoio aos membros é muito importante); sejam abertas a experiências (fazendo com que se comuniquem melhor e sejam mais criativas e inovadoras); comprometidas com seu trabalho, não se entregando à folga social; sejam esforçadas para alcançar os objetivos, individuais ou coletivos; possuam autoconfiança e saibam lidar com conflitos, achando soluções para resolvê-los.

Com relação a esta última característica citada, é relevante levar em consideração o surgimento de conflitos no trabalho em equipe, os quais podem aparecer pelo simples convívio do dia-a-dia corporativo, prejudicando o desempenho das atividades e a organização como um todo. Os conflitos podem prejudicar a eficácia do grupo ou da organização, resultando em baixa satisfação dos colaboradores, aumento das taxas de rotatividade e de absenteísmo, e diminuição da produtividade e qualidade dos produtos ou serviços (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

5.2.1.3. Conflitos interpessoais

Os conflitos existem desde o início da humanidade, são inerentes às relações humanas, portanto, o comportamento dos indivíduos é que determina se esses conflitos serão construtivos ou destrutivos. As organizacionais atuais têm praticado o trabalho em equipe cada vez mais e, como afirma Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 251), “praticamente, todo relacionamento de trabalho produzirá algum grau de conflito ao longo do tempo”.

O processo de confronto entre indivíduos ou grupos no ambiente de trabalho que impedem o progresso de metas e objetivos organizacionais é definido como conflito (DUBRIN, 2003). Já Robbins (2010, p. 326) afirma que “o conflito pode ser definido como um processo que se tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Os conflitos podem ser decorrentes de diversos fatores; para Robbins (2010), as maiores fontes são as diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade.

Segundo Carvalhal et. al. (2006), o conflito pode ocorrer entre organizações (conflito interorganizacional), entre departamentos, setores ou grupos (conflito intergrupar), entre dois ou mais indivíduos (conflito interpessoal), ou pode se apresentar como um conflito interno de

um indivíduo (conflito intrapessoal). Dentre estes, os conflitos interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, pois, segundo Quinn et. al. (2003), geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos ou grupos.

Robbins; Judge; Sobral (2010) apresentam diversas fontes de conflito interpessoal. A primeira delas são as mudanças na organização, através da qual as pessoas podem possuir diferentes visões sobre qual direção seguir, os recursos a serem utilizados, as chances de sucesso e prováveis resultados. A segunda fonte são os diferentes conjuntos de valores, que se referem às pessoas possuírem diferentes crenças e divergirem em seus valores éticos, o que também pode se relacionar aos choques de personalidade (terceira fonte), decorrentes das diferenças individuais, pois nem todos pensam, sentem, parecem ou agem do mesmo modo.

Chrispino (2007) cita um exemplo no âmbito escolar relacionado a essas três fontes de conflito, afirmando que as escolas antes estavam acostumadas a estudantes com perfis similares, mas em decorrência de mudanças sociais, políticas e tecnológicas, as escolas passaram a abrigar uma diversidade muito grande de perfis, englobando estudantes de classes sociais distintas, com experiências, expectativas, valores e culturas diferentes. De acordo com o autor, a mudança na organização, os diferentes valores e a diversidade de personalidades originam vários conflitos entre professores, entre alunos, entre alunos e professores, entre professores e gestores, entre pais e gestores, etc.

A posição social ocupada em uma equipe ou organização é importante para muitas pessoas, e quando esse status é ameaçado, geralmente o desejo dessa pessoa é proteger sua imagem, podendo ocasionar conflitos. As relações de poder citadas por Motta (2004) no contexto da gestão escolar, exemplificam essa fonte de conflito, a ameaça ao status. O autor afirma que as relações de poder na gestão escolar em instituições públicas são claramente visíveis nos processos de escolha para seus representantes, onde ocorrem eleições para direção da escola. As pessoas concorrentes ao cargo e aquelas que estão gerindo, mas podem chegar a sair da direção, sentem seu status ameaçado, podendo ocasionar disputas e conflitos entre indivíduos e grupos em busca de seus interesses. O mesmo autor também comenta que os conflitos nessas organizações também podem surgir em decorrência da hierarquia, a qual apresenta, na maioria das vezes, a existência de cargos de confiança, que permitem a entrada de pessoas sem a aprovação por concurso público, mas sim, por posições políticas e pessoais, o que gera conflitos também ligados às relações de poder.

As diferentes percepções das pessoas, a falta de confiança entre os membros da equipe de trabalho e a falta de respeito mútuo, empatia e cordialidade também podem ser consideradas fontes de conflitos.

Mudanças no modelo administrativo e nos métodos de trabalho, insegurança, instabilidade no emprego, sobrecarga de trabalho, críticas, rumores na comunicação, e estresse também podem ocasionar conflitos no ambiente de trabalho, visto que provocam mudanças no comportamento das pessoas, podendo gerar inimizades, invejas e asperezas, tornando o ambiente hostil (MALDONADO, 2005).

Também vale ressaltar um fator muito importante nos dias de hoje que contribui para as causas dos conflitos interpessoais, apresentado por Dubrin (2003): a relação trabalho/família. A pessoa assume vários papéis: de trabalhador, cônjuge e, frequentemente, pai ou mãe, podendo gerar conflitos entre esses papéis que geralmente são incompatíveis. Reafirmando, Sucesso (2002) diz que os desencontros na família, muitas vezes, são o motivo dos conflitos entre gestores e colaboradores.

É importante destacar que o conflito tanto possui pontos positivos quanto negativos. Dentre os efeitos positivos que ele pode causar estão: aumento da coesão grupal, pois promove sentimentos de harmonia, alargando a interação com os integrantes; inovação, impulsionando meios eficazes, criativos e inovadores na realização de tarefas; descoberta de problemas, contribuindo como mecanismo de correção; descoberta de soluções para os problemas existentes e estímulo às pessoas a produzirem resultados mais expressivos. Dentre as consequências negativas estão: frustração, quando as pessoas e grupos percebem que seus esforços estão reprimidos desenvolvendo alguns sentimentos de insatisfação e malevolência, atrapalhando assim o desempenho de tarefas e o bem estar dos indivíduos; perda de energia, a maior parte da energia criada pelo conflito é consumida por ele mesmo, deixando de ser aproveitada no trabalho produtivo, tornando-se mais relevante ganhar o conflito do que o próprio trabalho; decréscimo na comunicação, o conflito existente entre indivíduos e grupos desenvolve empecilhos principalmente na comunicação o que torna-se inviável a plena atividade organizacional; conflito, a colaboração passa a ser suprida por comportamentos que comprometem a organização se configurando de forma negativa nos relacionamentos de indivíduos e grupos (CHIAVENATO, 2014).

O enfrentamento de um conflito não é uma tarefa simples. Existem várias alternativas de lidar com os conflitos no ambiente de trabalho. Dentre elas, estão a prática de comportamentos assertivos e os agradados, apresentadas por Newstrom (2008). Este autor define assertividade como o processo de revelar sentimentos e de dar e receber feedback honesto e

afirma que as pessoas assertivas não têm medo de pedir a alguém que modifique seu comportamento agressivo; elas são diretas, honestas, expressivas, se sentem confiantes, fazem com que os outros se sintam valorizados e, quando confrontadas com uma situação, descrevem o que está as incomodando, expressam seus sentimentos, desenvolvem empatia com relação à posição da outra pessoa, e em seguida, oferecem alternativas para resolver o problema, indicando as consequências positivas e negativas que podem vir a surgir. Todo esse comportamento é eficaz para lidar com os conflitos.

Quanto aos agradados, Newstrom (2008) diz que podem ser positivos, negativos ou mistos. Os agradados positivos são aqueles que contribuem para o bem estar dos colaboradores, já os negativos, são os que machucam física e emocionalmente, reduzindo o bem estar. E, o agrado misto é aquele que tanto proporciona bem estar inicialmente, quanto oferece uma certa “crítica”, a qual pode machucar física e emocionalmente.

A utilização conjunta de treinamento e desenvolvimento de comportamento assertivo e do uso de agradados pode ser uma poderosa ferramenta para aumentar a eficácia interpessoal dos colaboradores, melhorando a cooperação e comunicação no ambiente de trabalho (NEWSTROM, 2008).

Outras formas de lidar com os conflitos são apresentadas por Moscovici (2010), denominadas como táticas de luta e/ou fuga e de diálogo. A primeira delas, denominada **Tática de competição**, é considerada de difícil validação em pequenos grupos, podendo ocasionar sequelas negativas no relacionamento entre os membros da equipe a ponto de comprometer o desenvolvimento do trabalho destes, visto que utiliza táticas de poder e emprego da agressividade. A segunda, **Tática de repressão**, é compreendida a partir da figura de autoridade que tenta cessar as disputas e manifestações sob pena de aplicar punições e desta forma apenas elimina-se os sintomas e não o conflito, este reprimido, retornará assim que houver uma brecha e talvez ainda mais violento; afinal as causas, opiniões, ideias e sentimentos foram apenas reprimidos, mas continuam presentes intrinsecamente. Devido a essa contenção forçada, ocorre um grande desgaste emocional nas pessoas que vai se multiplicando podendo ampliar o nível de estresse e gerar conflitos mais intensos.

Uma terceira estratégia se refere à **Tática de evasão**, quando ocorre o afastamento voluntário de um dos antagonistas, evitando o convívio e comunicação com outro contendor; toda essa fuga ameniza a situação, mas não resolve o problema; praticamente os resultados são os mesmos que a tática de repressão. A **Tática de apaziguamento**, quarta estratégia, representa o auxílio de terceiros com diálogo e conselhos para gerar uma trégua e conscientização da situação para administrar o conflito quando necessário. Na **Tática de negociação** é necessário

que: ambas as partes queiram resolver o conflito, a comunicação seja clara e transparente; as expectativas, discussões das respostas e aceitações das propostas sejam claramente expressas. A **Tática de confrontação** exige a presença de um mediador neutro de confiança de ambas as partes, o qual fica a disposição para acompanhar, escutar e apoiar. E por fim, a **Tática de resolução de problemas**, a qual identifica os reais problemas e possíveis soluções e negociações através da compreensão das percepções, sentimentos e comunicação entre os envolvidos, diminuição da tensão, exercício da empatia e conscientização da contribuição de cada um no surgimento e evolução do conflito.

Moscovici (2010) assegura que para gerenciar os conflitos, as táticas mais indicadas são as de diálogo, e principalmente a de resolução de problemas, pois permitem a descoberta de alternativas para controlar o conflito, mantendo-o bem esquematizado, compreendido e sob controle.

Diante do exposto, saber lidar com conflitos e solucioná-los é essencial para que as relações interpessoais sejam agradáveis no ambiente de trabalho, gerando bem estar aos colaboradores e, para a obtenção de um desempenho eficaz, gerando maior produtividade individual e grupal. O trabalho produtivo é um fator relevante para as organizações atualmente, porém, as organizações têm buscado além da produtividade, melhores condições de qualidade de vida no trabalho, tentando encontrar um ponto de equilíbrio para solucionar os conflitos entre os indivíduos, organização, vida social, trabalho, família, etc.

Como afirma Robbins (2010), a eficácia da equipe ou da organização podem ser afetadas por níveis altos de conflito, podendo resultar na redução da satisfação dos colaboradores e aumento das taxas de rotatividade e de absenteísmo. Porém, vale salientar que quando a empresa busca solucionar os conflitos e resolver os problemas, esta também está contribuindo para o bem estar de seus colaboradores, ou seja, para a qualidade de vida no trabalho.

Albuquerque (1992) *apud* Limongi-França et. al. (2002, p. 295) assegura que, dentro desse contexto no qual as organizações buscam produtividade e competitividade, “a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade concomitantemente ao bem estar organizacional”.

5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA LIGAÇÃO COM AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

No ambiente empresarial brasileiro, a QVT tem ganhado um espaço cada vez maior incorporada na gestão de pessoas, tendo em vista que segundo Limongi-França et. al. (2002, p.

305) almeja “aprofundar o reconhecimento da dimensão essencial do compromisso do ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida”.

A QVT apresenta diversas interpretações quanto ao seu conceito. Fernandes (1996) *apud* Limongi-França et. al. (2002), afirma que QVT é uma gestão contingencial de fatores sociopsicológicos e físicos que influenciam na cultura e clima organizacional, refletindo no bem estar dos colaboradores e na produtividades das organizações. Já, Chiavenato (2014, p. 419) diz que :

QVT representa a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto cultural, sistema de valores em que vive e em relação com objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente.

As organizações têm necessitado proporcionar um ambiente de trabalho agradável, para que a qualidade de vida no trabalho aumente e, conseqüentemente, a produtividade da empresa também. Afinal, como afirma Limongi-França et. al. (2002, p. 302), a QVT e a produtividade possuem uma forte conexão, visto que estratégias para aumentar a QVT contribuem também para a melhora da produtividade, “uma vez que estão relacionadas com a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho que envolvem o trabalho em si, o ambiente de trabalho e a personalidade do empregado”.

Além disso, Chiavenato (2014) afirma que atitudes pessoais e comportamentais são influenciadas pela QVT e podem afetar também a produtividade individual e grupal. Algumas dessas atitudes e comportamentos são: motivação, criatividade, vontade de aceitar mudanças no ambiente de trabalho e adaptar-se a elas e, agregar valor à organização. Também vale salientar que a QVT é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Ainda abordando o contexto de qualidade de vida no trabalho e produtividade, Costa (2004) relata que as relações interpessoais são muito importantes tanto para a produtividade da organização quanto para qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, e Sucesso (2002) diz que relações interpessoais saudáveis melhoram a qualidade de vida no trabalho.

O ambiente de trabalho onde as pessoas passam grande parte do seu dia-a-dia, apresenta características tanto físicas e materiais, quanto psicológicas e sociais, ambas intimamente relacionadas. Os aspectos físicos e materiais influenciam no bem estar físico, na saúde e integridade física das pessoas, já os aspectos psicológicos e sociais podem afetar o bem estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. Esses aspectos

são muito importantes para fazer de uma organização o melhor lugar para se trabalhar e, constituem o atual conceito de qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Para que uma organização possua um ambiente de trabalho agradável que proporcione bem estar, é importante mencionar a higiene do trabalho, a qual segundo Chiavenato (2014), está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem estar delas, estando, portanto, ligada diretamente a QVT. Os principais itens de higiene do trabalho estão no quadro 09.

Quadro 9: Itens e subitens de higiene do trabalho

ITENS	SUBITENS
Ambiente físico de trabalho	Iluminação (adequada a cada atividade)
	Ventilação (remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis)
	Temperatura (em níveis adequados)
	Ruídos (emoção ou utilização de protetores auriculares)
	Conforto (ambiente agradável)
Ambiente psicológico de trabalho	Relacionamentos humanos agradáveis
	Tipo de atividade agradável e motivadora
	Estilo de gerência democrático e participativo
	Eliminação de possíveis fontes de estresse
	Envolvimento pessoal e emocional
Aplicação de princípios de ergonomia	Máquinas e equipamentos adequados aos usuários
	Mesas e instalações adequadas ao tamanho das pessoas
	Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico
Saúde ocupacional	Medicina ocupacional
	Estresse no trabalho (procurar reduzi-lo)

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Dentre esses itens, o que mais relaciona a QVT às relações interpessoais é o ambiente psicológico de trabalho, que envolve os relacionamentos humanos. A QVT está relacionada às experiências do relacionamento humano no ambiente de trabalho e à satisfação das pessoas que desempenham o trabalho; como afirma Chiavenato (2014, p. 419), ela “busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações”. O ambiente psicológico também envolve a eliminação de possíveis fontes de estresse, o qual também afeta as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato (2014, p. 405) define estresse como “um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. O mesmo autor apresenta diversas fontes e causas de estresse no trabalho: exigências e cobranças; chefe autoritário; cumprimento do horário de trabalho; baixo astral dos colegas; tarefas monótonas; insatisfação pessoal; falta de oportunidades de progredir profissionalmente; falta de tranquilidade no trabalho; insegurança; sobrecarga de trabalho;

ruídos no ambiente de trabalho (máquinas, telefones tocando com frequência, etc); fadiga e relações problemáticas com os colegas de trabalho; chefes e/ou clientes.

O estresse pode provocar consequências aos colaboradores, assim como, à empresa. As consequências pessoais incluem: ansiedade, depressão e problemas físicos como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Quanto à organização, pode interferir na qualidade do trabalho, aumentando o absenteísmo, rotatividade, insatisfação e greves. Porém, há maneiras de reduzir o estresse no trabalho; algumas delas são: produzir relações cooperativas e agradáveis com os colegas; relações construtivas e eficazes com o chefe; cada colaborador deve realizar apenas as atividades que suporta; dialogar amigavelmente com o chefe; buscar sanar os ruídos no ambiente de trabalho, dentre outras (CHIAVENATO, 2014).

Diante de tudo que já foi exposto até o momento sobre qualidade de vida no trabalho, fica claro sua importância para as organizações atuais. Assim, para complementar, também é importante ressaltar a existência de alguns modelos de avaliação da QVT, que são vários, no entanto, pesquisas constataram que poucos apresentam validação, consistência e confiabilidade. Dentre estes, estão os modelos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983), no entanto, um dos mais utilizados e completos, segundo Fernandes (1996), é o modelo de avaliação de Walton (1973).

O modelo de Walton (1973) enumera oito critérios de avaliação da QVT, de acordo com Fernandes (1996):

1. Compensação justa e adequada – engloba as relações entre o pagamento e fatores do trabalho, os quais determinam o quanto o pagamento é justo. Aborda a renda adequada e compensação justa como dois fatores importantes para determinar a qualidade de vida no trabalho. A renda adequada é aquela aceitável de acordo com os padrões da sociedade e que consegue suprir as necessidades do trabalhador; e, a compensação justa, refere-se ao pagamento justo, não devendo existir divergências no pagamento de trabalhadores de um mesmo cargo.

2. Condições de trabalho – Aborda o ambiente físico e jornada de trabalho, ambos adequados ao trabalhador. Inclui fatores como: pagamento de horas extras, caso o trabalho exceda a carga horária semanal prevista; condições de trabalho que diminuam o risco de acidentes e propensão às enfermidades; minimizar odores, ruídos ou poluição visual no ambiente de trabalho.

3. Utilização e desenvolvimento das capacidades – É necessário que o trabalhador possua algumas qualidades para desenvolvimento das habilidades e conhecimentos, são elas: autonomia; múltiplas habilidades, não devem ser repetitivas e monótonas; perspectiva e

informação (o trabalhador deve conhecer todo o processo de trabalho e receber feedback de suas atividades); conseguir realizar as tarefas do início ao fim e, planejar as atividades previamente antes de implementá-las.

4. Oportunidades de crescimento e segurança – Refere-se às oportunidades de crescimento profissional do trabalhador e aos quesitos segurança e estabilidade no trabalho. Os fatores que influenciam este critério são: a) desenvolvimento: através das oportunidades, o trabalhador deve expandir as suas capacidades e conhecimentos; b) aplicações futuras: os novos conhecimentos e habilidades devem ser aplicados no âmbito empresarial; c) oportunidades de avanço: deve haver a possibilidade de crescimento do trabalhador, ascensão de cargo e plano de carreira.

5. Integração social na organização – Engloba os aspectos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho. Os fatores de influência deste critério são: a) preconceito: não deve existir discriminação de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou aparência física; o trabalhador deve ser aceito com suas características e habilidades; b) igualdade social: deve existir respeito mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos presentes na empresa; c) mobilidade social: os indivíduos devem ter a oportunidade de elevar sua camada social na empresa; d) companheirismo: deve existir cooperação nas equipes de trabalho, assim como, suporte emocional e respeito às particularidades de cada indivíduo; e) senso comunitário: deve haver senso de se viver em comunidade nas empresas e entre os grupos de trabalho; f) troca de informações: os membros da organização devem compartilhar, uns com os outros, suas ideias e opiniões pessoais.

6. Constitucionalismo – É necessário existir o constitucionalismo para proteger os trabalhadores de ações arbitrárias. Os elementos do constitucionalismo na empresa são: a) privacidade: o trabalhador deve possuir o direito de privacidade pessoal, como o sigilo de aspectos da vida pessoal e familiar; b) liberdade de expressão: não podem ocorrer repressões, deve existir o direito de discordância das visões e decisões dos superiores da organização; c) equidade: igualdade no tratamento aos trabalhadores, incluindo o pagamento, benefícios e segurança no trabalho; d) igualdade perante a lei: todos os trabalhadores devem possuir as mesmas oportunidades.

7. Trabalho e espaço total de vida – As experiências vivenciadas no trabalho refletem de forma positiva ou negativa em outras esferas da vida, tais como o convívio familiar ou social. A jornada de trabalho exaustiva e constantes mudanças de residência podem constituir sérios problemas familiares. Quando o trabalho não consome muito tempo e não proporciona tamanho

desgaste físico, o trabalhador, em seu tempo livre, pode realizar mais atividades de lazer com sua família.

8. Relevância social da vida no trabalho – A responsabilidade social da empresa é percebida pelo trabalhador, podendo melhorar a sua autoestima. Dentre as atividades de responsabilidade social, estão: minimização da emissão de poluentes, reaproveitamento do lixo, alianças com países desenvolvidos e participação em programas de auxílio às populações de baixa renda.

Este modelo de Walton também pode ser visualizado através de um quadro resumo, o quadro 10, o qual apresenta os critérios e subcritérios da QVT.

Quadro 10: Critérios e subcritérios do Modelo de Walton

MODELO DE AVALIAÇÃO DA QVT - WALTON (1973)	
Critérios	Subcritérios
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Proporcionalidade entre salários
	Justiça na compensação
	Partilha dos ganhos de produtividade
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Qualidades múltiplas
	Informação sobre todo o processo de trabalho
	Autocontrole relativo
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectivas de avanço salarial
	Segurança de emprego
Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamentos interpessoais e grupais
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Liberdade de expressão
	Direitos trabalhistas
	Tratamento imparcial
	Privacidade pessoal
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer com a família
	Estabilidade de horários
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996).

Como pode-se observar, o critério de integração social na organização é o que vincula a QVT e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, deixando claro que relacionamentos

agradáveis influenciam positivamente a QVT, a partir do momento que, também, proporcionam um ambiente de trabalho agradável, através de fatores como ausência de preconceitos, igualdade social, cooperação entre os colaboradores, ascensão na carreira, saber conviver em grupo, comunicação aberta, compartilhando ideias, opiniões e sugestões, os quais fazem parte da integração social na organização, um dos critérios de avaliação da QVT.

Afinal, Drucker (2002) afirma que para as empresas alcançarem negócios lucrativos, é necessário investir em pessoas atingindo a qualidade de vida delas. Pois, através das melhorias das condições de trabalho e de maior interação entre as pessoas, tanto os objetivos individuais, quanto os organizacionais podem ser alcançados, auxiliando os colaboradores na obtenção de bem estar físico e psicológico e fazendo com que a organização obtenha competitividade e comprometa as pessoas com o negócio da empresa.

5.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada, pois objetivou suscitar conhecimentos para solucionar problemas específicos quanto à influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho em uma escola pública de João Pessoa, a partir do comportamento organizacional dos colaboradores.

Quanto à classificação dos objetivos, é caracterizada como descritiva, visto que se preocupa em descrever o comportamento dos colaboradores de uma escola pública e a partir disso analisar a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho. Conforme afirma Barbosa et al. (2012, p. 42), a pesquisa descritiva “apresenta as características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelece relações entre variáveis”.

Em relação aos procedimentos técnicos é uma pesquisa de campo (*survey*), porque utiliza informações e/ou conhecimentos do levantamento de dados para solucionar atuais problemas referentes à influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho. E, é bibliográfica, visto que as fontes utilizadas para consultas foram materiais já publicados, como livros, revistas e periódicos.

Quanto à forma de abordagem é uma pesquisa quanti-qualitativa. As informações foram coletadas de uma amostra, em que se utilizou números como quantificadores de informações, assim como uma linguagem em forma de texto para descrição e interpretação de conceitos sobre as relações interpessoais e sua influência na qualidade de vida no trabalho. O método utilizado foi dedutivo, baseado na razão, com resultados por meio de uma cadeia lógica de raciocínio.

O universo da pesquisa compreende 60 colaboradores da escola, incluindo a Diretora, Conselho Escolar (composto pela diretora, vice-diretora, supervisora pedagógica, três representantes dos funcionários sendo um por turno, três representantes dos professores sendo um por turno, três representantes dos estudantes sendo um por turno e três representantes dos pais dos alunos sendo um por turno) e a vice-diretora que encontram-se no nível estratégico da escola; a supervisora pedagógica e a secretária escolar, no nível tático da organização e, professores, técnicos administrativos, vigilantes, porteiros, inspetores e auxiliares de serviço, que constituem o nível operacional.

A amostra da pesquisa foi não-probabilística intencional, incluindo 20 colaboradores, com representantes dos níveis estratégico, tático e operacional, conforme apresenta o quadro 11:

Quadro 11: Descrição da amostra da pesquisa

Nível estratégico	
Função	Nº de colaboradores
Diretora	1
Vice-diretora	1
Nível tático	
Função	Nº de colaboradores
Supervisora pedagógica	1
Secretária Escolar	1
Nível operacional	
Função	Nº de colaboradores
Técnicos Administrativos	8
Vigilantes	2
Porteiros	2
Inspetores	2
Auxiliares de serviço	2
QUANTIDADE TOTAL	20 colaboradores

Os professores que não possuem uma convivência diária direto com o ambiente de trabalho, pois cada referentes à sua aula e, geralmente nas salas de aula, deixando a escola assim que termina de ministrar suas aulas do dia.

Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2010), o tipo mais comum de amostra não probabilística é a intencional, isto é, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados foram: observação direta sistemática, visto que observa-se as atividades importantes para o objetivo da pesquisa, através de um roteiro sistematizado; conforme afirmam Marconi; Lakatos (2010, p. 176), “na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação”; e, um questionário seguindo a Escala de *Likert* baseada em cinco categorias de concordância (concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente). De acordo com Johnson (2002) *apud* Alexandre (2003), as escalas de *Likert* de quatro e cinco categorias são as mais populares, mesmo existindo aquelas que variam de quatro a onze categorias.

O questionário inicia solicitando a identificação da função do colaborador e apresenta posteriormente, quinze questões. As questões 1 a 13 seguem a Escala de *Likert* e foram elaboradas com base nas características das relações interpessoais, nas características e atitudes comportamentais relacionadas ao trabalho, em alguns itens e subitens de higiene do trabalho e em alguns critérios e subcritérios do Modelo de Walton. A questão 14 foi dividida em três partes (14.1 – Comunicação; 14.2 – Trabalho em equipe e 14.3 – Conflitos), onde o respondente pode marcar mais de uma opção, objetivando identificar com maior afinco, respectivamente, a existência de barreiras à comunicação eficaz, as características do trabalho em equipe presentes na escola e, as formas de lidar com conflitos. Por fim, a questão 15 permite aos pesquisados mostrarem sua percepção acerca da influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho.

A análise dos dados foi conduzida com a utilização da distribuição de frequência e percentual, utilizando o programa Microsoft Excel para a elaboração de gráficos e tabelas, e também, fazendo uso da teoria junto às opiniões e percepções dos pesquisados.

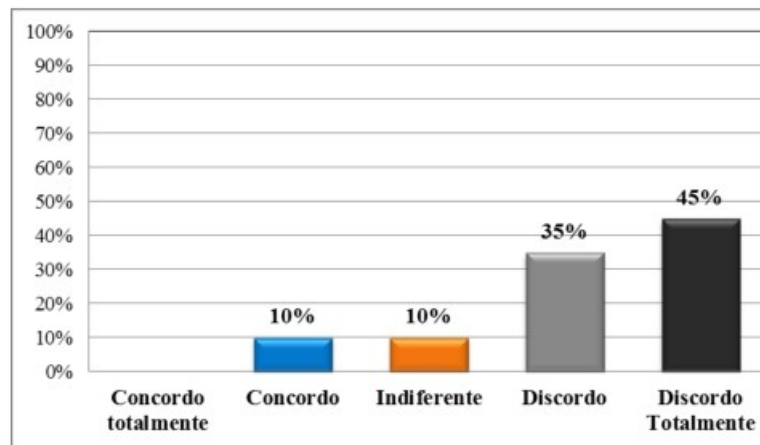
5.5. ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho foi analisada através de aspectos referentes ao comportamento organizacional dos colaboradores, como: comunicação, trabalho em equipe e conflitos. A análise foi feita através da abordagem sobre: atitudes relacionadas ao trabalho, funções da comunicação, processo de comunicação, canais e tipos de comunicação, barreiras à comunicação eficaz, características de uma equipe de trabalho eficaz, fontes e efeitos de conflitos interpessoais, táticas de lidar com conflitos, conceitos de QVT, itens e subitens de higiene do trabalho, e critérios e subcritérios do Modelo de Walton.

5.5.1. Liberdade para os colaboradores exprimirem opiniões e sugestões no ambiente de trabalho

A primeira questão “O ambiente de trabalho propicia que todos os funcionários deem opiniões e sugestões em alguma decisão a ser tomada”, permitiu identificar: se os colaboradores têm liberdade para expor opiniões e sugestões; alguns aspectos comportamentais do(a) líder; como a comunicação é exercida entre este(a) e seus colaboradores e a existência de algum fator que influencie o relacionamento interpessoal na organização e afete a qualidade de vida no trabalho. Conforme o gráfico 1, a maioria dos colaboradores, 45%, discordaram totalmente que o ambiente de trabalho propicia expor opiniões e sugestões em alguma decisão a ser tomada e 35% discordaram. Apenas 10% concordaram e 10% foram indiferentes.

Gráfico 1: O ambiente de trabalho propicia que todos os funcionários deem opiniões e sugestões em alguma decisão a ser tomada.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que a maioria dos colaboradores da escola não têm a liberdade para expor suas opiniões e sugestões nas tomadas de decisão, não contribuindo, portanto, para o alcance dos objetivos da organização, prejudicando o crescimento organizacional e, conseqüentemente, permitindo também verificar que o(a) líder não reconhece a importância dos colaboradores para a organização. Segundo Chiavenato (2014), as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos globais, estratégicos e suas missões, assim como, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais e individuais, em curto período de tempo e com o mínimo esforço e conflito. E, Carvalho; Nascimento (1995), afirma que, as pessoas são a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Verificou-se também que as relações interpessoais entre o(a) líder e os colaboradores necessitam serem melhor administradas no ambiente de trabalho da escola, devido ao líder, além de não saber ouvir seus colaboradores, não apresentar os seguintes aspectos

comportamentais: interação, democracia, liberdade responsável e cooperação. Isto posto, no ambiente de trabalho não há: união de ideias, igual oportunidade de participação, compreensão da liberdade do outro e cooperação. Pois, segundo Marcelos (2009), para que as relações interpessoais sejam bem administradas no ambiente de trabalho é necessário um bom líder, o qual deve ser democrático, participativo, reconhecer a importância dos colaboradores, saber ouvir e nortear seu trabalho com interação, democracia, liberdade responsável e cooperação. Para este mesmo autor, a interação representa a união de ideias e ações buscando o respeito mútuo; a democracia significa que todos têm a mesma oportunidade de participação; a liberdade responsável representa a liberdade para pensar e ser, ser e fazer, e compreensão da liberdade do outro, e a cooperação significa a prática do dia a dia de forma compartilhada visando os resultados satisfatórios da equipe.

Além disso, Moscovici (2010) afirma que o relacionamento interpessoal entre o líder e os colaboradores é um dos fatores mais relevantes para gerar relações harmoniosas, de cooperação, proporcionando trabalho em equipe construtivo e, conseqüentemente, resultados produtivos à organização.

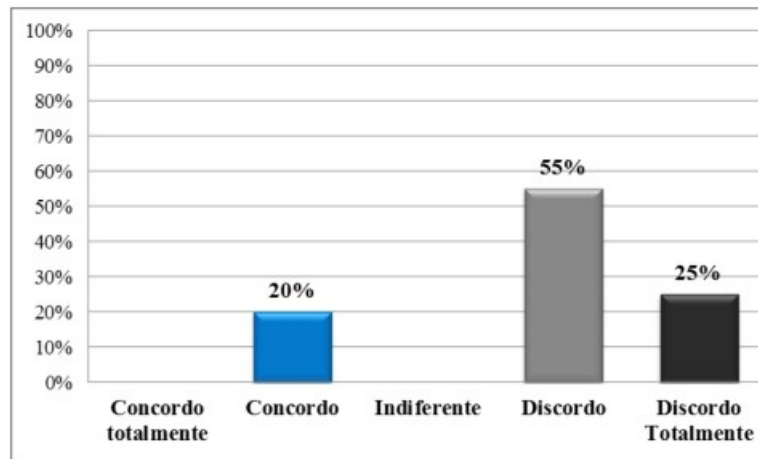
Tendo em vista que os colaboradores não expressam suas opiniões, constata-se que todas as orientações dadas pelo(a) líder devem ser seguidas à risca, sem a liberdade de contestação, assim, a comunicação é exercida com função controladora, não favorecendo a realização pessoal e profissional dos membros e maior trabalho em equipe. Conforme afirmam Robbins; Judge; Sobral (2010), a comunicação com a função de controle é exercida de várias maneiras no comportamento das pessoas; as organizações possuem níveis hierárquicos e orientações formais que devem ser seguidas pelos colaboradores, os quais recebem a orientação de apenas se reportar ao seu chefe imediato e seguir à risca as direções das suas atividades. Matos (2014) afirma que a consolidação dos fluxos de comunicação que estimulem a interação entre a direção e o corpo operacional e tático da empresa, favorecem a realização pessoal e profissional dos membros da empresa, e proporciona maior trabalho em equipe.

A última constatação feita foi que a ausência do compartilhamento de ideias e opiniões no ambiente de trabalho da escola, influenciam negativamente a integração social na organização e conseqüentemente as relações interpessoais entre os colaboradores, e afetam a qualidade de vida no trabalho. Pois conforme apresenta o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está a troca de informações, a qual afirma que os membros da organização devem compartilhar, uns com os outros, suas ideias e opiniões pessoais.

5.5.2. Possibilidades de crescimento pessoal e profissional

A segunda questão “O ambiente de trabalho oferece aos funcionários possibilidades de crescimento pessoal e profissional”, permitiu identificar se há oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos colaboradores e a existência de fatores que influenciem as relações interpessoais na organização e afetem qualidade de vida no trabalho da escola. Conforme o gráfico 2, a maioria dos colaboradores, 55%, discordaram que há possibilidades de crescimento pessoal e profissional no trabalho e 25% discordaram totalmente. Apenas 20% concordaram e nenhum dos pesquisados concordou totalmente.

Gráfico 2: O ambiente de trabalho oferece aos funcionários possibilidades de crescimento pessoal e profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que a maioria dos colaboradores não têm possibilidades de crescimento pessoal e profissional no trabalho, significando que não há como se desenvolverem, se profissionalizarem, ampliarem seus conhecimentos, expandirem suas capacidades e habilidades, e ascenderem de cargo ou função dentro da escola, o que pode afetar o sucesso da organização. Chiavenato (2014, p. 11) assegura que “as pessoas constituem o principal ativo da organização”, portanto, o sucesso das organizações está diretamente ligado a elas e depende da maneira como estas são tratadas no ambiente de trabalho.

Através de todos estes fatores mencionados, pode-se também constatar que a ausência destes no ambiente de trabalho, influenciam a integração social na escola e, conseqüentemente, as relações interpessoais entre os colaboradores e a qualidade de vida no trabalho, tal como, influenciam na existência de oportunidades de crescimento e segurança, as quais também afetam a QVT. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está a

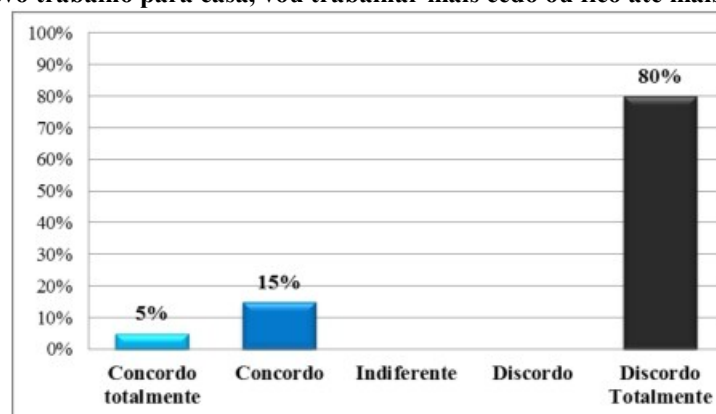
mobilidade social, a qual afirma que os indivíduos devem ter a oportunidade de elevar sua camada social na empresa para que as relações interpessoais não sejam afetadas.

Além da integração social, as oportunidades de crescimento e segurança também constituem um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e essas oportunidades apresentam subcritérios que as influenciam, dentre eles estão o desenvolvimento (através das oportunidades, o trabalhador deve expandir as suas capacidades e conhecimentos); as aplicações futuras (os novos conhecimentos e habilidades devem ser aplicados no âmbito empresarial) e, as oportunidades de avanço (deve haver a possibilidade de crescimento do trabalhador, ascensão de cargo e plano de carreira).

5.5.3. Envolvimento, comprometimento e satisfação com o trabalho

A terceira questão “Levo trabalho para casa, vou trabalhar mais cedo ou fico até mais tarde no serviço”, permitiu identificar se os colaboradores trabalham horas adicionais na escola e alguns comportamentos destes através de atitudes relacionadas ao trabalho. Conforme o gráfico 3, a grande maioria dos colaboradores, 80%, discordaram totalmente com a afirmação, ou seja, quase nenhum dos pesquisados vai trabalhar antes do horário de trabalho, leva trabalho para casa ou trabalha horas adicionais; apenas 20% chegam a fazer isso, visto que 5% concordaram totalmente e 15% concordaram.

Gráfico 3: Levo trabalho para casa, vou trabalhar mais cedo ou fico até mais tarde no serviço.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que a maioria dos colaboradores da escola não apresentam atitudes como: envolvimento, comprometimento e satisfação com o trabalho, pois, não são dispostos a trabalhar horas adicionais e conforme constatado nos itens 5.5.1 e 5.5.2, não participam das decisões a serem tomadas e não acreditam mais na possibilidade de crescimento; conseqüentemente, visto que não estão envolvidos com o trabalho, ficam insatisfeitos e pouco

comprometidos com a organização, podendo gerar rotatividade, absenteísmo e atrasos na realização das atividades.

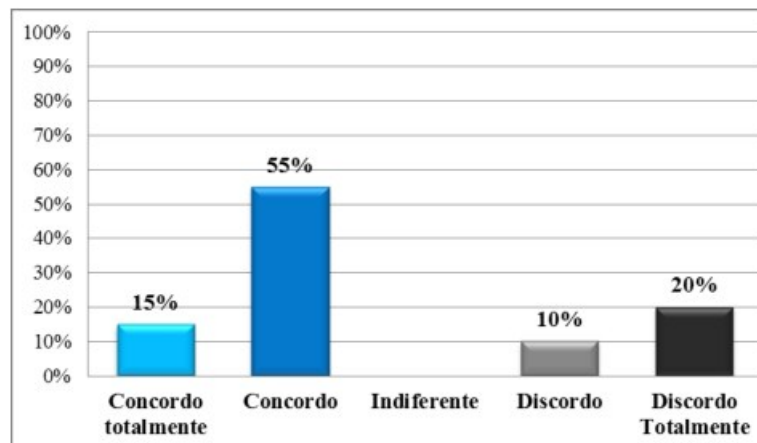
Conforme assegura Robbins; Judge; Sobral (2010), o comportamento organizacional se concentra em três tipos de atitudes relacionadas ao trabalho, as quais revelam avaliações positivas ou negativas dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, são elas: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Os colaboradores envolvidos com o trabalho acreditam mais na possibilidade de crescimento e na participação na tomada de decisões, e raramente se atrasam ou se ausentam, são dispostos a trabalhar horas adicionais e buscam ter alto desempenho nas atividades que realizam (NEWSTROM, 2008).

Para este mesmo autor, quando os colaboradores estão insatisfeitos não se mostram envolvidos com o trabalho, possuem pouco comprometimento com a organização e geram altos índices de rotatividade, absenteísmo e atrasos para a empresa, além disso, podem adotar um comportamento de desligamento psicológico (“sonhar acordado” no horário de trabalho) ou desligamento físico (realizar atividades em ritmo mais lento, sair sem autorização ou sair antes de cumprir o horário de trabalho).

5.5.4. Ausência de preconceitos no ambiente de trabalho

A quarta questão “Não há preconceitos de qualquer espécie no meu ambiente de trabalho”, permitiu identificar se os colaboradores são aceitos no ambiente de trabalho da escola sem discriminações e se o preconceito é um fator que influencia o relacionamento interpessoal na organização e afeta a qualidade de vida no trabalho. Conforme o gráfico 4, a maioria dos colaboradores, 55%, concordaram ou concordaram totalmente (15%) que não existem preconceitos no ambiente de trabalho; apenas 10% discordaram e 20% discordaram totalmente.

Gráfico 4: Não há preconceitos de qualquer espécie no meu ambiente de trabalho.



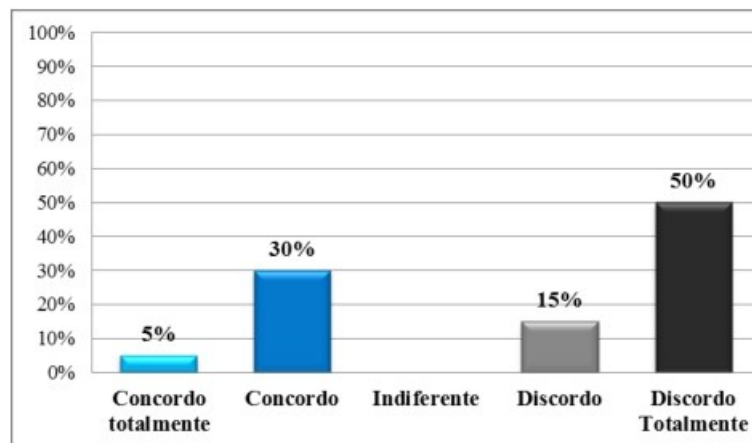
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que todos os colaboradores são aceitos no ambiente de trabalho, não existem preconceitos de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou aparência física. Portanto, isso implica dizer que o preconceito não é um fator que influencia negativamente a integração social na organização, desse modo, não afeta as relações interpessoais entre os colaboradores nem a qualidade de vida no trabalho. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está o preconceito, o qual não deve existir no trabalho, independente do tipo de discriminação, seja de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou aparência física, o trabalhador deve ser aceito com suas características e habilidades, para que ocorra a integração social na organização e se tenha QVT.

5.5.5. Respeito entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da organização

A quinta questão “Existe respeito entre todos no ambiente de trabalho, independentemente do cargo ou posição que ocupa”, permitiu identificar se há respeito entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da escola, e se a igualdade social e a hierarquia afetam as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho. Conforme o gráfico 5, a maioria dos colaboradores, 65%, não concordaram que existe respeito entre todos no ambiente de trabalho, independentemente do cargo ou posição que ocupa, visto que 15% discordaram e 50% discordaram totalmente ($15\% + 50\% = 65\%$), apenas 5% concordaram totalmente e 30% concordaram.

Gráfico 5: Existe respeito entre todos no ambiente de trabalho, independente do cargo ou posição que ocupa.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que o respeito e igualdade social não predominam entre todos no ambiente de trabalho da escola; alguns são mais respeitados que outros de acordo com o cargo ou posição que ocupa, demonstrando que a posição social e o status são bastante valorizados no ambiente de trabalho. Assim, também se verificou que a hierarquia da empresa afeta o respeito entre os colaboradores e que existem conflitos relacionados à hierarquia e ao status no ambiente de trabalho.

Chrispino (2007) assegura que a posição social ocupada em uma equipe ou organização é importante para muitas pessoas, e quando esse status é ameaçado, geralmente o desejo dessa pessoa é proteger sua imagem, podendo ocasionar conflitos. As relações de poder citadas por Motta (2004) no contexto da gestão escolar pública exemplificam a ameaça ao status como fonte de conflito entre indivíduos e grupos em busca de seus interesses. O mesmo autor também comenta que os conflitos na gestão escolar pública também podem surgir em decorrência da hierarquia, a qual apresenta, na maioria das vezes, a existência de cargos de confiança; esses cargos permitem a entrada de pessoas sem a aprovação por concurso público, mas sim, por posições políticas e pessoais, gerando conflitos também ligados às relações de poder.

A ausência de respeito entre os diferentes níveis hierárquicos implica constatar que não há igualdade social na organização, afetando, portanto, as relações interpessoais entre os colaboradores e a qualidade de vida no trabalho. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está a igualdade social, a qual apresenta que deve existir respeito mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos presentes na empresa, para que se tenha QVT.

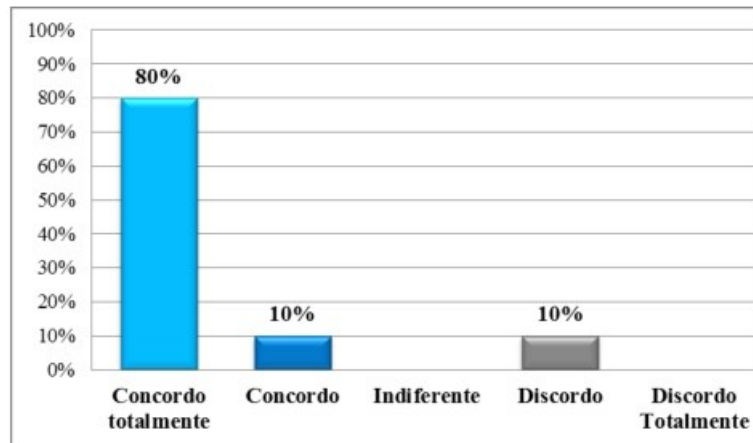
A última verificação feita através dessa questão foi que o trabalho em equipe não é totalmente eficaz, devido a ausência de respeito entre os diferentes níveis hierárquicos, pois, Moscovici (2010) afirma que as equipes de trabalho eficazes devem apresentar algumas características, dentre elas está o respeito.

5.5.6. Compartilhamento de informações sobre ideias e opiniões pessoais

A sexta questão "No ambiente de trabalho, há compartilhamento de informações sobre ideias e opiniões pessoais, como: bate-papo no corredor, encontros para tomar cafezinhos, enfim, encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho", permitiu identificar os canais e tipos de comunicação existentes na escola; como a comunicação é exercida e se esta influencia o relacionamento interpessoal na organização e afeta qualidade de vida no trabalho. Conforme o gráfico 6, a maioria dos colaboradores, 80%,

concordaram totalmente que acontecem encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho e 10% também concordaram, apenas 10% discordaram e nenhum dos pesquisados discordou totalmente.

Gráfico 6: No ambiente de trabalho, há compartilhamento de informações sobre ideias e opiniões pessoais, como: bate-papo no corredor, encontros para tomar cafezinhos, enfim, encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que a organização possui canais de comunicação informais, como a rede de rumores, assim como, comunicação interpessoal oral e não-verbal, tendo em vista que os colaboradores afirmaram que compartilham ideias e opiniões pessoais através de encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho, ou seja, assuntos informais, os quais proporcionam aos colaboradores maior integração e amizade, implicando também verificar que a comunicação da organização não é controlada pelo(a) líder.

Pois, como afirma Matos (2014, p. 112), “o canal de comunicação informal é todo meio ou suporte que efetiva a comunicação, ou a transmissão de informações, fora dos canais formalmente autorizados ou reconhecidos como fontes fidedignas”. Exemplos desses canais são: bate-papo no corredor, encontros para tomar cafezinhos, ou seja, encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho. Já Robbins; Judge; Sobral (2010), falam sobre a comunicação interpessoal oral, afirmando que esta é o principal meio de transmitir mensagens de forma rápida, como exemplos: palestras, debates entre membros de um grupo e rede informal de comunicação (rumores); porém, uma desvantagem dessa comunicação são as prováveis distorções que podem ocorrer nas mensagens, quando transmitidas a várias pessoas.

Robbins; Judge; Sobral (2010) também afirmam que a rede de rumores da comunicação organizacional é o sistema de comunicação informal dentro da organização; ela não é

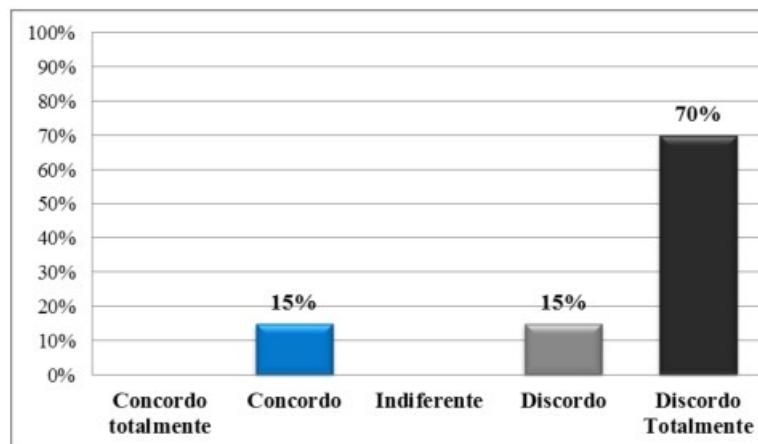
controlada pela direção da empresa, é bastante utilizada para atender aos interesses pessoais de seus membros, e é mais confiável aos colaboradores do que as informações advindas da alta direção da organização. Segundo eles, a rede de rumores proporciona aos colaboradores maior integração e amizade através do compartilhamento de informações, e aos gestores, proporciona ter uma ideia acerca da moral de sua organização e conhecer os temas que os colaboradores consideram importantes.

Também constatou-se que através dessa comunicação informal de rede de rumores, os colaboradores expressam suas emoções: frustrações, sentimentos de satisfação ou insatisfação, etc; ou seja, a comunicação na organização estudada exerce função de expressão emocional. De acordo com Robbins; Judge; Sobral (2010), para alguns colaboradores, a comunicação decorrente do grupo de trabalho é a principal etapa de interação social e é também um elemento fundamental para que os indivíduos possam expressar suas frustrações ou sentimentos de satisfação. É neste sentido que a comunicação exerce uma função de expressão emocional.

5.5.7. Clareza na transmissão de informações no ambiente de trabalho

A sétima questão “As informações no ambiente de trabalho são transmitidas com clareza entre os funcionários”, permitiu identificar se a clareza na transmissão de informações afeta a eficiência da comunicação e ocasiona efeitos negativos no processo de comunicação no ambiente de trabalho da escola. Conforme o gráfico 7, a maioria dos colaboradores, 70%, discordaram totalmente que as informações são transmitidas com clareza e 15% também discordaram, apenas 15% concordaram e nenhum dos pesquisados concordou totalmente.

Gráfico 7: As informações no ambiente de trabalho são transmitidas com clareza entre os funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que a comunicação existente na escola não pode ser considerada eficiente, em razão de as informações no ambiente de trabalho não serem transmitidas com clareza, como

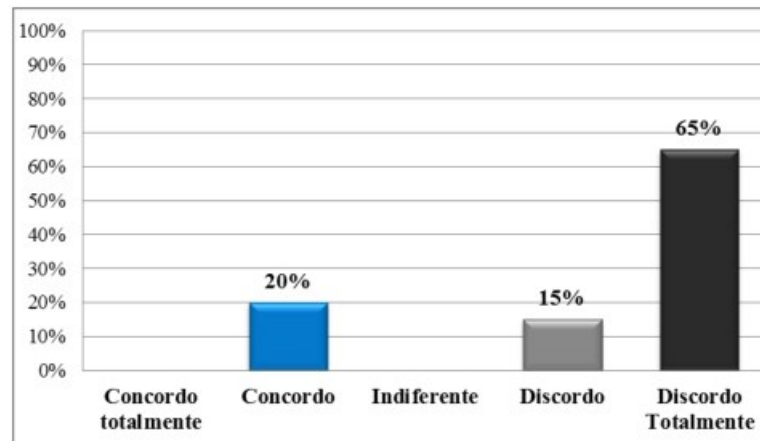
constatado pelos colaboradores, assim como, não exerce função de informação na organização, podendo até mesmo afetar na tomada de decisões, tendo em vista que a comunicação eficiente, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), se configura como forte elemento para o processo de tomada de decisões e proporciona a transmissão de dados para identificação de erros e avaliações de alternativas mais favoráveis para a tomada de decisões; desta forma, a comunicação está exercendo a função de informação. Isso implica constatar que no processo de comunicação entre os colaboradores, ocorrem distorções, erros e possíveis ruídos na transmissão de informações, levando em consideração a existência da comunicação interpessoal oral e da comunicação informal através da rede de rumores, conforme já verificado no item anterior, podendo afetar a compreensão do receptor (pessoa para a qual a informação está sendo transmitida).

Destarte, Robbins; Judge; Sobral (2010) asseguram que uma desvantagem da comunicação oral são as prováveis distorções que podem ocorrer nas mensagens quando transmitidas a várias pessoas, e Chiavenato (2010), explica que no processo de comunicação, o retorno ou resposta do receptor percebida pelo emissor (*feedback*), ou seja, a transmissão da mensagem, deve ocorrer de forma eficaz, como originalmente era pretendida ser passada; quando isso não acontece, significa que a transmissão foi distorcida através de ruídos, que são perturbações que dificultam a transmissão da mensagem.

5.5.8. Senso comunitário predominante no ambiente de trabalho

A oitava questão “No ambiente de trabalho predomina um sentimento de comunidade”, permitiu identificar se existem equipes de trabalho eficazes e se o senso comunitário predomina no ambiente de trabalho da escola, e influencia o relacionamento interpessoal na organização, afetando a qualidade de vida no trabalho. Conforme o gráfico 8, a maioria dos colaboradores, 80%, não concordaram que predomina um sentimento de comunidade no ambiente de trabalho, visto que 65% discordaram totalmente e 15% discordaram ($65\% + 15\% = 80\%$), apenas 20% concordaram e nenhum dos pesquisados concordou totalmente.

Gráfico 8: No ambiente de trabalho predomina um sentimento de comunidade.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que as relações interpessoais entre os colaboradores não são totalmente saudáveis e que não prevalece o trabalho em equipe, em razão de não predominar um sentimento de comunidade, conforme constatado pelos pesquisados. Em consequência de não existir um senso comunitário, também não há cooperação entre os colaboradores, trabalho em equipe, e engajamento no alcance de objetivos, afetando o desempenho dos colaboradores, a realização das atividades de trabalho e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos e metas da organização, gerando conflitos internos. Tudo isso também implica constatar que não há um clima emocional positivo e construtivo no ambiente de trabalho.

Segundo Moscovici (2010), a construção de relações saudáveis e o progresso do trabalho em equipe estão diretamente ligados; as boas relações interpessoais fortalecem o desempenho dos colaboradores, assim como podem gerar expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio.

Moscovici (2010) afirma que as relações interpessoais no ambiente de trabalho determinam o clima emocional próprio da equipe e assumem modalidades específicas que influem decisivamente sobre o comportamento de cada um. Esse clima emocional afeta o desempenho e o desenvolvimento das atividades e é responsável pela manutenção da equipe de trabalho; quando este clima é positivo e construtivo, a cooperação predomina, possibilitando a realização das tarefas, caso contrário, conflitos internos podem ser gerados, causando desintegração da equipe.

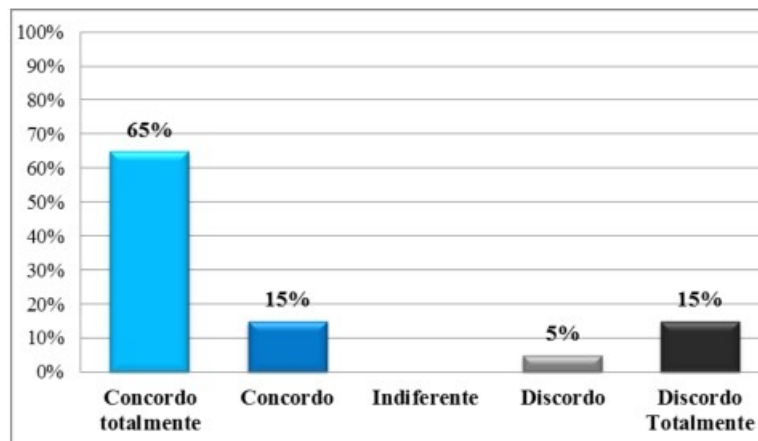
Moscovici (2010) também afirma que as equipes de trabalho eficazes devem apresentar algumas características, dentre elas estão o engajamento no alcance dos objetivos e a cooperação entre os membros. Portanto, como já mencionado, a organização não apresenta essas características, não possuindo equipes de trabalho eficazes.

Também foi verificado que a ausência de senso comunitário na escola influencia as relações interpessoais entre os colaboradores e afeta a qualidade de vida no trabalho. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está o senso comunitário, afirmando que deve existir senso de se viver em comunidade nas empresas e entre os grupos de trabalho.

5.5.9. Cooperação e trabalho em equipe

A nona questão “No ambiente de trabalho, as pessoas trabalham mais individualmente do que em equipe”, permitiu identificar se existe trabalho em equipe e se a existência ou ausência deste afeta as relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho e o que pode ocasionar aos colaboradores da escola e à organização. Conforme o gráfico 9, a maioria dos colaboradores, 80%, concordaram que as pessoas trabalham mais individualmente do que em equipe, visto que 65% concordaram totalmente e 15% concordaram ($65\% + 15\% = 80\%$), apenas 15% discordaram totalmente e 5% discordaram.

Gráfico 9: No ambiente de trabalho, as pessoas trabalham mais individualmente do que em equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Essa questão confirmou a questão anterior, constatando que quando não predomina senso comunitário na organização, não há como existir trabalho em equipe eficaz, à medida que as pessoas trabalham mais individualmente. Portanto, não trabalhar em equipe, não proporciona interação, cooperação, companheirismo e comunicação eficaz entre os colaboradores, fazendo com que a escola não apresente união e bom relacionamento entre os colegas de trabalho, prejudicando, principalmente o rumo das atividades e os resultados da empresa.

Como afirma Moscovici (2010, p. 29), as relações interpessoais se desenvolvem em decorrência do processo de interação, e esse processo “está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados”.

E segundo Bergamini (2005), o aspecto grupal é fundamental, principalmente, quando inserido no contexto no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem realizar um trabalho, afinal, é necessário existir união e buscar desenvolver relações interpessoais próximas e fluídas, mostrando a cada funcionário, a importância do trabalho em equipe e de uma comunicação eficaz para o melhor desenvolvimento das atividades.

Assim, também constatou-se que não existem equipes de trabalho na escola e sim, grupos de trabalho, visto que não ocorre trabalho coletivo com esforço conjunto. Moscovici (2010) afirma que as equipes de trabalho apresentam características como engajamento no alcance dos objetivos, comunicação verdadeira, e confiança, respeito e cooperação entre os membros, tornando-as diferentes de grupos de trabalho, que para Robbins; Judge; Sobral (2010), são aqueles onde os membros interagem para compartilhar informações e tomar decisões relacionadas ao desempenho de suas atividades individuais, portanto, os grupos de trabalho não se engajam em trabalho coletivo com esforço conjunto.

Também se identificou que em razão de não existir efetivamente trabalho em equipe, os colaboradores não expõem opiniões e sugestões e não participam das tomadas de decisão, conforme foi constatado na primeira questão, no item 5.5.1; isso se explica em razão de que as equipes facilitam a participação dos colaboradores nas decisões operacionais e, “são uma forma eficaz de os dirigentes promoverem a democratização de suas empresas e aumentarem a motivação dos funcionários” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 298).

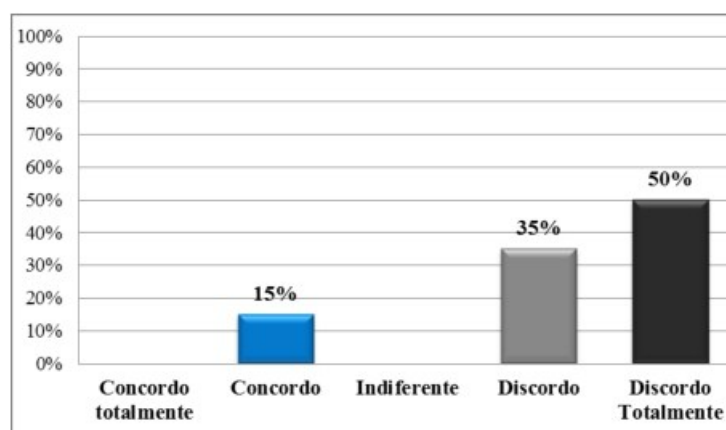
Outra constatação feita foi que a ausência de companheirismo influencia negativamente as relações interpessoais entre os colaboradores e afeta a qualidade de vida no trabalho. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está o companheirismo, apresentando que deve existir cooperação nas equipes de trabalho, assim como, suporte emocional e respeito às particularidades de cada indivíduo.

5.5.10. Respeito entre as diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade no ambiente de trabalho

A décima questão “As diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade são sempre respeitadas no ambiente de trabalho, proporcionando uma boa comunicação entre

os funcionários”, permitiu identificar se existe respeito para lidar com as diferenças individuais de valores e de personalidade, e como essas diferenças podem afetar as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho. Conforme o gráfico 10, a maioria dos colaboradores, 85%, discordaram que as diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade são sempre respeitadas no ambiente de trabalho, visto que 50% discordaram totalmente e 35% discordaram (50% + 35% = 85%), apenas 15% concordaram.

Gráfico 10: As diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade são sempre respeitadas no ambiente de trabalho, proporcionando uma boa comunicação entre os funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que existem dificuldades em lidar com diferenças individuais de valores e de personalidade, o que ocasiona problemas nas relações interpessoais no ambiente de trabalho da escola e, conseqüentemente, prejudica a eficácia da comunicação, a aceitação e respeito pelos colegas de trabalho independente do jeito de ser, da posição que ocupa na empresa e das diferentes opiniões.

Moscovici (2010) afirma que as relações interpessoais são desenvolvidas em decorrência da interação humana, podendo ser permeadas de problemas, devido às dificuldades em lidar com diferenças individuais no ambiente de trabalho. E Matos (2014, p. 51), assegura que “o bom relacionamento é determinado pela capacidade de interagir e conviver com diferentes padrões de cultura, pensamento e comportamento.”

Moscovici (2010) também assegura que para existir uma comunicação eficaz, é necessário que as diferenças entre as pessoas sejam encaradas e tratadas para que se aceite o outro, respeite sua opinião e informações sejam trocadas e ouvidas com facilidade; quando essas diferenças individuais não são encaradas, a comunicação torna-se falha, incompleta, com bloqueios e barreiras, distorções e fofocas. Isso implica constatar que além das distorções na comunicação, conforme já verificado na sétima questão, item 5.5.7, também existem fofocas no ambiente de trabalho da escola.

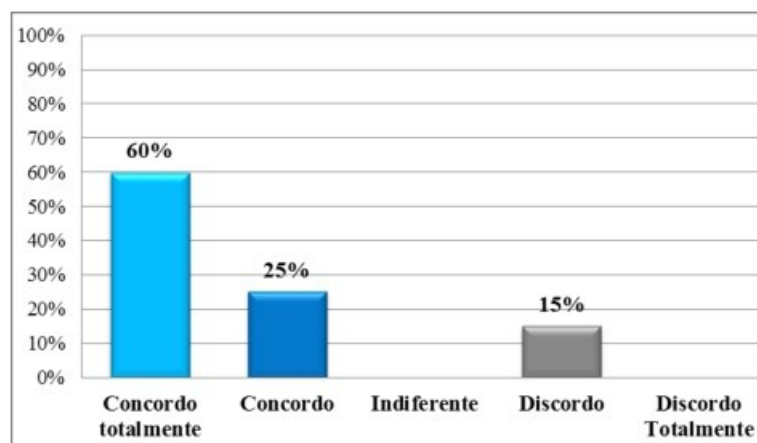
Outra verificação feita foi a existência de conflitos no ambiente de trabalho devido às divergências de valores e aos choques de personalidade, pois, de acordo com Robbins (2010), as maiores fontes de conflitos interpessoais são as diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade. Robbins; Judge; Sobral (2010) apresentam diversas fontes de conflito interpessoal, dentre elas estão os diferentes conjuntos de valores, que se referem às pessoas possuírem diferentes crenças e divergirem em seus valores éticos, o que também pode se relacionar aos choques de personalidade (terceira fonte), decorrentes das diferenças individuais, pois nem todos pensam, sentem, parecem ou agem do mesmo modo. Ampliando, Chrispino (2007), cita os diferentes valores e a diversidade de personalidades como fontes de vários conflitos no ambiente de escolas públicas, afirmando que geram conflitos entre professores, entre alunos, entre alunos e professores, entre professores e gestores, entre pais e gestores, etc.

A falta de respeito às particularidades de cada colaborador permite identificar que além das relações interpessoais serem prejudicadas, a qualidade de vida no trabalho também é afetada. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), a integração social na organização é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ela engloba vários aspectos vinculados ao relacionamento pessoal, dentre eles está o companheirismo, apresentando que deve existir cooperação nas equipes de trabalho, assim como, suporte emocional e respeito às particularidades de cada indivíduo.

5.5.11. Problemas familiares como motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho

A décima primeira questão “Problemas familiares são motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho”, permitiu identificar se a relação trabalho/família são causas de conflitos no ambiente de trabalho da escola, se prejudicam o convívio familiar e/ou as relações interpessoais no trabalho e afetam a QVT. Conforme o gráfico 11, a maioria dos colaboradores, 60%, concordaram totalmente que problemas familiares são motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho, 25% concordaram e apenas 15% discordaram.

Gráfico 11: Problemas familiares são motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que problemas relacionados à família dos colaboradores são causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho da escola, afetando principalmente o relacionamento entre o(a) líder e os colaboradores, tendo em vista que as atividades de trabalho, quando exaustivas, refletem negativamente no convívio familiar do colaborador, principalmente em relação ao desgaste físico e o tempo livre para as atividades familiares.

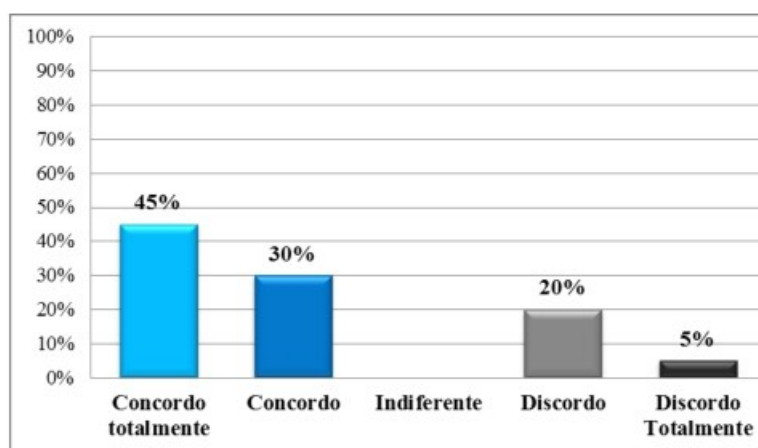
Dubrin (2003) ressalta um fator muito importante nos dias de hoje que contribui para as causas dos conflitos interpessoais: a relação trabalho/família. A pessoa assume vários papéis: de trabalhador, cônjuge e, frequentemente, pai ou mãe, podendo gerar conflitos entre esses papéis que geralmente são incompatíveis. Reafirmando, Sucesso (2002) diz que os desencontros na família, muitas vezes, são o motivo dos conflitos entre gestores e colaboradores.

A existência de conflitos no ambiente de trabalho decorrentes de problemas familiares permitiu identificar que além das relações interpessoais serem prejudicadas, o trabalho e espaço total de vida e a qualidade de vida no trabalho também são afetadas. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), o trabalho e espaço total de vida é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e ele engloba vários aspectos relacionados às experiências vivenciadas no trabalho e a forma positiva ou negativa que estas refletem em outras esferas da vida, tais como o convívio familiar ou social. Dentre esses vários aspectos estão o tempo para lazer com a família e a estabilidade de horários, afirmando que a jornada de trabalho não deve ser exaustiva, pois pode afetar o convívio familiar e quando o trabalho não consome muito tempo e não proporciona tamanho desgaste físico, o trabalhador, em seu tempo livre, pode realizar mais atividades de lazer com sua família. Portanto, quando isso não ocorre, a QVT é afetada.

5.5.12. As atividades desempenhadas e a sobrecarga de trabalho e fadiga

A décima segunda questão “As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga”, permitiu identificar se: as atividades de trabalho são exaustivas; há sobrecarga de trabalho e fadiga; o ambiente de trabalho proporciona bem estar a seus colaboradores, e o que influencia as relações interpessoais e afeta a QVT. Conforme o gráfico 12, a maioria dos colaboradores, 75%, não discordaram que as atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga, tendo em vista que 45% concordaram totalmente e 30% concordaram ($45\% + 30\% = 75\%$); apenas 20% discordaram e 5% discordaram totalmente.

Gráfico 12: As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que as atividades de trabalho são exaustivas, portanto, não são agradáveis, e que há sobrecarga de trabalho e fadiga, assim o ambiente de trabalho da escola não proporciona bem estar a seus colaboradores e conseqüentemente não há uma boa higiene do trabalho, o que afeta a QVT, a satisfação das pessoas e o relacionamento humano.

Em conseqüência de tudo isto, constatou-se também que o ambiente de trabalho da escola apresenta conflitos, pois segundo Maldonado (2005) sobrecarga de trabalho pode ocasionar conflitos e provocar mudanças no comportamento das pessoas, e que apresenta estresse no trabalho, em razão da sobrecarga de trabalho, da fadiga e de outras constatações já identificadas nas questões anteriores que também são consideradas fontes e causas de estresse: chefe autoritário (item 5.5.1); falta de oportunidades de crescimento profissional (item 5.5.2); falta de tranquilidade no trabalho e ruídos no ambiente de trabalho (item 5.5.7), e relações problemáticas com os colegas de trabalho e com o(a) chefe (constatado em quase todas as questões anteriores). Chiavenato (2014, p. 405) apresenta diversas fontes e causas de estresse

no trabalho, dentre elas estão: chefe autoritário; tarefas monótonas; insatisfação pessoal; falta de oportunidades de progredir profissionalmente; falta de tranquilidade no trabalho; sobrecarga de trabalho; ruídos no ambiente de trabalho (máquinas, telefones tocando com frequência, etc); fadiga e relações problemáticas com os colegas de trabalho; chefes e/ou clientes.

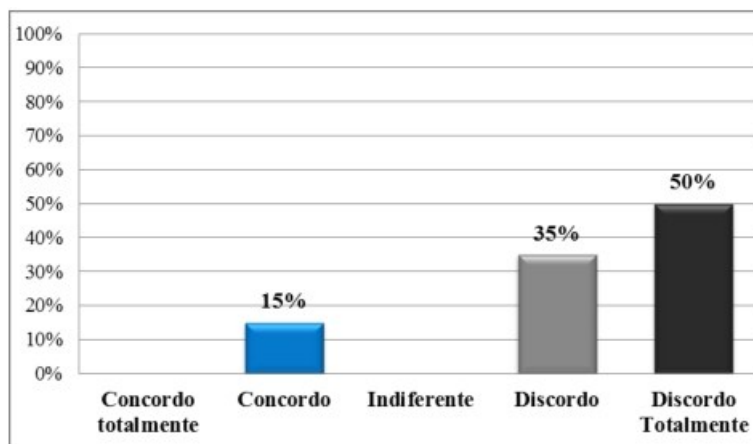
Reafirmando todas essas constatações feitas no ambiente de trabalho da escola, Chiavenato (2014) assegura que para uma organização possuir um ambiente de trabalho agradável que proporcione bem estar é importante mencionar a higiene do trabalho, a qual está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas e, com as condições de bem estar delas, estando, portanto, ligada diretamente a QVT.

Dentre os principais itens de higiene do trabalho, encontra-se o ambiente psicológico de trabalho, o que mais relaciona a QVT às relações interpessoais. O ambiente psicológico de trabalho deve apresentar, segundo Chiavenato (2014): relacionamentos humanos agradáveis, atividade agradável e motivadora, estilo de gerência democrático e participativo, eliminação de possíveis fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional. Todos estes subitens do ambiente psicológico de trabalho não podem ser encontrados no ambiente de trabalho da escola, pelas razões já mencionadas, reafirmando que não há boas relações interpessoais, afetando negativamente a qualidade de vida no trabalho.

5.5.13. As condições de trabalho e a QVT

A décima terceira questão “As condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação; ventilação; ruídos, como telefone tocando constantemente, etc) me proporcionam bem-estar e segurança”, permitiu identificar se há boas condições de trabalho e se o ambiente de trabalho proporciona QVT e administração eficaz do relacionamento humano. Conforme o gráfico 13, a maioria dos colaboradores, 85%, não concordaram que as condições físicas do ambiente de trabalho proporcionam bem-estar e segurança, tendo em vista que 50% discordaram totalmente e 35% discordaram ($50\% + 35\% = 85\%$); apenas 15% concordaram e nenhum dos pesquisados concordou totalmente.

Gráfico 13: As condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação; ventilação; ruídos, como telefone tocando constantemente, etc) me proporcionam bem-estar e segurança.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que o ambiente de trabalho da escola não apresenta boas condições de trabalho, não assegurando a saúde física das pessoas e o bem estar delas, não proporcionando, portanto, qualidade de vida no trabalho, tendo em vista que Chiavenato (2014) afirma que, o ambiente de trabalho onde as pessoas passam grande parte do seu dia-a-dia apresenta características tanto físicas e materiais, quanto psicológicas e sociais, ambas intimamente relacionadas. Os aspectos físicos e materiais influenciam no bem estar físico, na saúde e integridade física das pessoas, já os aspectos psicológicos e sociais podem afetar o bem estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. Esses aspectos são muito importantes para fazer de uma organização o melhor lugar para se trabalhar e, constituem o atual conceito de qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Também não há uma administração eficaz do relacionamento humano, pois para o relacionamento humano ser administrado eficazmente, segundo Milkovich; Boudreau (2000), deve-se levar em consideração fatores que podem afetar a conduta das pessoas, como proteção e segurança física individual, saúde física e psicológica dos indivíduos e outros fatores que já foram constatados que não existem no ambiente de trabalho da escola: cooperação, comunicação clara e eficaz; envolvimento dos empregados, respeito entre colegas de trabalho, satisfação dos colaboradores, administração de conflitos, e ausência de estresse.

Esta questão reafirmou que o ambiente de trabalho da escola não possui higiene do trabalho. Acrescentando que, além de não apresentar um ambiente psicológico de trabalho favorável, também não apresenta um bom ambiente físico de trabalho, tendo em vista que não há iluminação adequada a cada atividade; ventilação adequada; temperatura em níveis adequados; conforto (ambiente agradável) e apresenta ruídos no ambiente. E, segundo

Chiavenato (2014), para que um ambiente físico de trabalho proporcionasse saúde física e mental e bem estar, todos estes itens seriam necessários.

Assim, a ausência de boas condições de trabalho e a existência de ruídos no ambiente confirmam que a escola estudada não proporciona qualidade de vida no trabalho. Pois, de acordo com o modelo de Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), condições de trabalho é um dos critérios para que exista qualidade de vida no trabalho e aborda aspectos relacionados ao ambiente físico e jornada de trabalho, ambos adequados ao trabalhador. Dentre esses aspectos estão as condições de trabalho, que devem diminuir o risco de acidentes e propensão às enfermidades e, a minimização de odores, ruídos ou poluição visual no ambiente de trabalho.

5.5.14. Barreiras à comunicação eficaz, características do trabalho em equipe e táticas de lidar com conflitos

Na décima quarta questão foi solicitado que os colaboradores marcassem as opções que correspondessem às características e/ou comportamentos presentes no ambiente de trabalho da escola, relacionados à comunicação, trabalho em equipe e conflitos, dividindo a questão nesses três tópicos, permitindo identificar a existência de barreiras à comunicação eficaz, as características do trabalho em equipe e como os colaboradores lidam com conflitos no ambiente de trabalho.

Conforme o quadro 12, referente à comunicação, a maioria dos colaboradores, 75%, afirmaram que há sobrecarga de informação, fazendo com que esqueçam ou deixem alguma informação passar despercebida.

Quadro 12: Barreiras à comunicação eficaz

14.1. COMUNICAÇÃO		
AFIRMAÇÃO	Concordância (nº de pessoas)	Concordância (%)
Digo ao meu colega de trabalho aquilo que acreditava que ele precisava ouvir.	9	45%
Às vezes, são passadas muitas informações ao mesmo tempo e, acabo esquecendo ou deixando alguma informação passar despercebida.	15	75%
Às vezes, silêncio, deixo de transmitir alguma informação a um dos colegas de trabalho, geralmente por motivos pessoais.	10	50%
Às vezes evitando ofender alguém, não transmito a informação de forma correta, ou seja, não digo realmente o que estava pensando.	10	50%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que não há uma comunicação eficaz no ambiente de trabalho da escola e consequentemente não existe um bom relacionamento interpessoal e há conflitos no trabalho, tendo em vista que existem barreiras à comunicação eficaz, as quais segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), devem ser evitadas pra que se evite uma comunicação precária, pois esta pode ocasionar conflitos, comportamentos individualistas e, consequentemente, problemas de relações interpessoais no trabalho.

A primeira afirmação “Digo ao meu colega de trabalho aquilo que acreditava que ele precisava ouvir” foi assinalada por 45% dos colaboradores, identificando que ocorre a filtragem, uma das barreiras à comunicação eficaz, a qual segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), é a manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de forma mais favorável e quanto maior o número de hierarquias na empresa, maior a ocorrência de filtragem.

A segunda afirmação “Às vezes, são passadas muitas informações ao mesmo tempo e, acabo esquecendo ou deixando alguma informação passar despercebida” foi assinalada por 75% dos colaboradores, identificando outra barreira à comunicação eficaz, a sobrecarga de informação, que segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), é quando as informações excedem a capacidade de processamento, podendo gerar a não percepção ou esquecimento de informações e, consequentemente, uma comunicação menos eficaz. Essa sobrecarga de informação pode ser reafirmar a constatação feita no item 5.5.7, sobre as informações não serem transmitidas com clareza; pois a sobrecarga de informações, pode prejudicar a eficácia na transmissão das informações, fazendo com que algo importante deixe de ser transmitido, seja esquecido ou seja mal compreendido.

A terceira afirmação “Às vezes, silencio, deixo de transmitir alguma informação a um dos colegas de trabalho, geralmente por motivos pessoais” foi assinalada por 50% dos colaboradores, assim como a quarta afirmação “Às vezes evitando ofender alguém, não transmito a informação de forma correta, ou seja, não digo realmente o que estava pensando”, identificando que existem mais barreiras à comunicação: silêncio, medo da comunicação e comunicação politicamente correta.

De acordo com Robbins; Judge; Sobral (2010), o silêncio pode gerar problemas à organização, visto que não proporciona a disseminação de informações que podiam auxiliar na solução de problemas e na eliminação de maus comportamentos. O medo da comunicação é a tensão e ansiedade com relação à comunicação oral, escrita ou ambas, podendo gerar maior tempo para realização das atividades de trabalho e a omissão de informações importantes; ex.: um colaborador com medo da comunicação prefere escrever faxes ou memorandos, quando um simples telefonema seria mais rápido e adequado. E, a comunicação politicamente correta

implica que é necessário buscar um equilíbrio entre comunicar realmente o que é pretendido e ao mesmo tempo, comunicar de forma correta, sem ofensas ou difamações; pois, evitar difamação ou ofensa pode bloquear a comunicação ou alterá-la de tal forma que a transforme em algo ininteligível, à medida que não é dito realmente o que se está pensando.

Portanto, o que mais interfere na eficácia da comunicação no ambiente de trabalho da escola é a sobrecarga de informações.

O quadro 13, referente ao trabalho em equipe, mostra que foram assinaladas apenas duas opções e que a mais assinalada pelos colaboradores foi “As atividades de trabalho são bem distribuídas e esclarecidas aos funcionários como devem ser realizadas”.

Quadro 13: Características do trabalho em equipe

14.2. TRABALHO EM EQUIPE		
AFIRMAÇÃO	Concordância (nº de pessoas)	Concordância (%)
As atividades de trabalho são bem distribuídas e esclarecidas aos funcionários como devem ser realizadas.	6	30%
O trabalho é realizado em clima de confiança entre os colegas.	-	-
Os funcionários são comprometidos com seu trabalho e o realizam de forma harmônica.	3	15%
Quando trabalham em equipe, os funcionários sabem como lidar com conflitos.	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que não existe clima de confiança entre os colaboradores, que estes não sabem lidar com conflitos no ambiente de trabalho da escola, e que existe um baixo comprometimento com o trabalho, reafirmando, portanto, que não existe um bom relacionamento interpessoal. Também se constatou que as atividades de trabalho são bem distribuídas e esclarecidas aos funcionários como devem ser realizadas, portanto, a comunicação exerce função de motivação no ambiente de trabalho, pois segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), um dos critérios para que a comunicação seja utilizada como função de motivação é que as tarefas a serem desempenhadas sejam esclarecidas aos colaboradores de forma eficaz.

Como afirma Moscovici (2010), dentre os principais componentes de uma equipe que devem ser observados para a obtenção de um melhor comportamento no trabalho, estão a comunicação e o relacionamento. O relacionamento deve ser harmonioso, proporcionando cooperação, redução de conflitos e resultados produtivos consistentes.

Moscovici (2010) também afirma que as equipes de trabalho apresentam características como confiança e cooperação entre os membros e para Robbins; Judge; Sobral (2010), o trabalho em equipe é eficaz quando a organização é composta por pessoas comprometidas com seu trabalho, não se entregando à folga social e que saibam lidar com conflitos.

Assim, reafirma, a constatação feita no item 5.5.9, de que não existem equipes de trabalho na escola e sim, grupos de trabalho, enquadrando-se na segunda classificação de grupos apresentada por Katzenbach e Smith (1993) *apud* Moscovici (2010): grupo de trabalho, onde os membros partilham apenas informações e não responsabilidades e objetivos; um grupo de trabalho pode ser eficiente, mas geralmente não produz desempenho coletivo.

O quadro 14, referente aos conflitos, mostra que poucos colaboradores assinalaram as opções, porém a mais assinalada, por 25% dos colaboradores, foi “Em casos de conflitos entre os funcionários, objetivando resolvê-los, ocorrem manifestações de punições”.

Quadro 14: Táticas de lidar com conflitos

14.3. CONFLITOS		
AFIRMAÇÃO	Concordância (nº de pessoas)	Concordância (%)
Em casos de conflitos entre os funcionários, objetivando resolvê-los, ocorrem manifestações de punições.	5	25%
Em casos de conflitos entre os funcionários, a solução é obtida através de diálogo, aconselhamento e de uma comunicação clara e transparente.	-	-
Em caso de conflitos entre os funcionários, procura-se identificar os reais problemas e possíveis soluções para que este seja resolvido.	4	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que praticamente não são utilizadas táticas de lidar com conflitos no ambiente de trabalho da escola. Porém, 25% assinalaram a primeira afirmação e 20% a terceira afirmação, identificando que a tática de repressão é a principal forma de lidar com conflitos, porém, a tática de resolução de problemas também é utilizada, mas em menor proporção. Através disso, também identificou-se que é gerado um desgaste emocional, um aumento de estresse e o surgimento de conflitos mais intensos e que o diálogo e os conselhos não são utilizados para lidar com os conflitos, visto que ninguém assinalou a segunda afirmação, identificando que a tática de apaziguamento (representa o auxílio de terceiros com diálogo e conselhos para gerar uma trégua e conscientização da situação para administrar o conflito quando necessário) não é utilizada.

Moscovici (2010) apresenta formas de lidar com os conflitos, denominadas como táticas de luta e/ou fuga e de diálogo. Dentre estas estão a tática de repressão, a qual é compreendida a partir da figura de autoridade que tenta cessar as disputas e manifestações sob pena de aplicar punições e desta forma apenas elimina-se os sintomas e não o conflito, este reprimido, retornará assim que houver uma brecha e talvez ainda mais violento; afinal as causas, opiniões, ideias e sentimentos foram apenas reprimidos, mas continuam presentes intrinsecamente. Devido a essa contenção forçada, ocorre um grande desgaste emocional nas pessoas que vai se multiplicando podendo ampliar o nível de estresse e gerar conflitos mais intensos.

Já a tática de resolução de problemas, identifica os reais problemas e possíveis soluções e negociações através da compreensão das percepções, sentimentos e comunicação entre os envolvidos, diminuição da tensão, exercício da empatia e conscientização da contribuição de cada um no surgimento e evolução do conflito. Porém, constatou-se que esta tática praticamente não é utilizada.

Portanto, os conflitos não são gerenciados eficazmente no ambiente de trabalho da escola, em razão de não serem utilizadas na escola as táticas mais indicadas para o gerenciamento de conflitos; pois de acordo com Moscovici (2010), para gerenciar os conflitos, as táticas mais indicadas são as de diálogo e, principalmente, a de resolução de problemas, pois permitem a descoberta de alternativas para controlar o conflito, mantendo-o bem esquematizado, compreendido e sob controle.

5.5.15. A percepção dos colaboradores sobre o relacionamento interpessoal e sua ligação com a QVT

A décima quinta questão “Quais sugestões você daria para melhorar as relações entre os funcionários no ambiente de trabalho da escola e, conseqüentemente, para aumentar o bem-estar de todos?”, permitiu verificar de forma mais ampla, a percepção dos colaboradores da escola sobre o relacionamento interpessoal e sua ligação com a qualidade de vida no trabalho. As sugestões podem ser visualizadas no quadro 15.

Quadro 15: Sugestões para melhorar as relações interpessoais e aumentar a QVT

SUGESTÕES	Nº de pessoas	(%)
1. Que o relacionamento passe a ser mais agradável entre todos.	12	60%
2. Que todos ajudem uns aos outros na realização das atividades de trabalho.	12	60%
3. Que melhore o conforto do ambiente de trabalho: com melhor iluminação, melhor ventilação, cadeiras mais confortáveis, maior segurança, menos barulho e um local de trabalho maior.	12	60%
4. Que passe a existir mais tranquilidade e compreensão no ambiente de trabalho.	11	55%
5. Que todos sejam tratados igualmente, independente de sua função.	10	50%
6. Que os avisos sejam transmitidos de forma correta e a todos, não somente a um ou a outro.	10	50%
7. Que possam existir menos fofocas no ambiente de trabalho.	10	50%
8. Que todos possam ter a liberdade de dar opiniões e sugestões sobre diversos tipos de assuntos.	9	25%
9. Que os colegas de trabalho possam colaborar mais com as atividades da escola.	9	45%
10. Que todos passem a ter maior comprometimento no cumprimento de suas atividades.	8	40%
11. Que os funcionários falem menos ao trabalho.	6	30%
12. Que o horário de trabalho seja cumprido com maior afinco.	3	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Identificou-se que grande parte dos colaboradores, 60%, sugeriram três melhorias: que o relacionamento passe a ser mais agradável entre todos; que todos ajudem uns aos outros na realização das atividades de trabalho e que melhore o conforto no ambiente de trabalho da escola. Portanto, reafirma o que já foi constatado nas questões anteriores, que na escola não há: boas relações interpessoais, interação e cooperação entre os colegas de trabalho, trabalho em equipe e boas condições de trabalho.

A quarta, quinta, sexta e sétima melhorias sugeridas também foram dadas por uma parte significativa dos colaboradores pesquisados, variando de 55% a 50% e reafirmando verificações já feitas: a existência de ruídos, conflitos, fofocas, distorções e erros na transmissão de informações, que ocasionam menor tranquilidade no ambiente de trabalho e interferem na existência de uma comunicação eficaz; a falta de compreensão, principalmente por parte do(a) gestor(a) da escola, etc.

As demais sugestões (da oitava à decima segunda), também reafirmam identificações já feitas nas questões anteriores: que os colaboradores não têm liberdade para expressar opiniões e sugestões e que não há companheirismo e comprometimento com o trabalho.

Esse conjunto de sugestões de melhorias aliado às identificações e verificações feitas nas questões anteriores sobre comunicação, trabalho em equipe e conflitos, permitiram constatar que a QVT é afetada pelas relações interpessoais no ambiente de trabalho da escola, tendo em vista que :

- a) os subcritérios que afetam a integração social na organização não estão presentes no ambiente de trabalho da escola e que,
- b) os subitens do ambiente psicológico do trabalho, o qual é um dos itens de higiene de trabalho que mais relaciona a QVT às relações interpessoais, também não estão presentes no ambiente de trabalho da escola.

O modelo de Walton (1973) enumera oito critérios de avaliação da QVT, de acordo com Fernandes (1996), dentre eles está a integração social na organização, o critério que vincula as relações interpessoais e a QVT. A integração social na organização de acordo com Walton (1973) *apud* Fernandes (1996), engloba os aspectos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho. Os fatores de influência deste critério são: a) preconceito: não deve existir discriminação de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou aparência física; o trabalhador deve ser aceito com suas características e habilidades; b) igualdade social: deve existir respeito mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos presentes na empresa; c) mobilidade social: os indivíduos devem ter a oportunidade de elevar sua camada social na empresa; d) companheirismo: deve existir cooperação nas equipes de trabalho, assim como, suporte emocional e respeito às particularidades de cada indivíduo; e) senso comunitário: deve haver senso de se viver em comunidade nas empresas e entre os grupos de trabalho; f) troca de informações: os membros da organização devem compartilhar, uns com os outros, suas ideias e opiniões pessoais.

E, Chiavenato (2014), assegura que para uma organização possuir um ambiente de trabalho agradável que proporcione bem estar, é importante mencionar a higiene do trabalho, a qual está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem estar delas, estando, portanto, ligada diretamente a QVT. Dentre os principais itens de higiene do trabalho está o ambiente psicológico de trabalho, que é composto pelos subitens: relacionamentos humanos agradáveis; tipo de atividade agradável e motivadora; estilo de gerência democrático e participativo; eliminação de possíveis fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional.

Diante de todas estas constatações feitas, reafirma-se o que Costa (2004) relata, que as relações interpessoais são muito importantes para qualidade de vida no trabalho dos

colaboradores, e Sucesso (2002) confirma, dizendo que relações interpessoais saudáveis melhoram a qualidade de vida no trabalho.

5.6 ASPECTOS CONCLUSIVOS

O ambiente organizacional passa por constantes mudanças, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, sendo necessário que as organizações busquem se desenvolver para alcançar competitividade e sucesso. Assim, as organizações devem investir em capital humano e valorizá-lo para que este gere motivação, efetividade, eficácia, desenvolvimento e excelência organizacional, afinal, as pessoas são o principal ativo da organização e dependendo da maneira como são tratadas no ambiente de trabalho, agregam imenso valor.

Destarte, é essencial o desenvolvimento de relações interpessoais próximas e fluídas no ambiente de trabalho, as quais podem ser compreendidas através de aspectos comportamentais dos colaboradores. Portanto, compreender o comportamento organizacional tem sido muito importante para que relações interpessoais harmoniosas sejam desenvolvidas nas empresas, e, conseqüentemente, seja gerado bem estar aos membros da organização, ou seja, qualidade de vida no trabalho.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho em uma escola pública de João Pessoa, a partir do comportamento organizacional dos colaboradores, e como pretensão responder a seguinte questão-problema: Como as relações interpessoais influenciam na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma escola pública de João Pessoa?

Os resultados apontam que as relações interpessoais influenciam negativamente na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da escola, uma vez que, os subcritérios da integração social na organização – a qual constitui um dos critérios de avaliação da QVT, segundo o modelo de Walton – não foram identificados no ambiente de trabalho da escola, do mesmo que, os subitens do ambiente psicológico do trabalho – um dos itens de higiene de trabalho que mais relaciona a QVT às relações interpessoais. Deste modo, aliando as identificações e verificações feitas à percepção dos colaboradores, concluiu-se que a organização não proporciona bem estar físico e psicológico, e não possui relações interpessoais agradáveis no ambiente de trabalho.

Outrossim, também se verificou que o ambiente de trabalho não apresenta: igual oportunidade de participação; compreensão da liberdade do outro; cooperação; respeito entre todos; igualdade social; clareza na transmissão de informações; comunicação eficaz; relações interpessoais harmoniosas entre os colaboradores e entre estes e o(a) gestor(a); senso

comunitário; clima emocional positivo e construtivo; clima de confiança entre os colaboradores; equipes de trabalho e sim, grupos de trabalho; atividades agradáveis e motivadoras; estilo de gerência democrático e participativo, e boas condições de trabalho. E, apresenta: dificuldades em lidar com diferenças individuais de valores e de personalidade, fofocas, conflitos interpessoais, estresse e barreiras à comunicação eficaz, como filtragem, sobrecarga de informação, silêncio, medo da comunicação e comunicação politicamente correta.

Constatou-se que, igualmente às relações interpessoais, há outros fatores que afetam a QVT da escola: o trabalho e espaço total de vida, oportunidade de crescimento e segurança – critérios do modelo de Walton de avaliação da QVT –, e ambiente físico adequado.

Por conseguinte, fica claro que a organização que não apresenta relações interpessoais agradáveis entre os colaboradores e entre estes e o gestor – como o caso da escola pública analisada nesta pesquisa –, prejudica a eficácia da comunicação e o trabalho em equipe, aumenta o surgimento de conflitos interpessoais e, conseqüentemente, influencia negativamente no bem estar dos colaboradores, refletindo, por conseqüência, nos resultados da empresa.

A realização de estudos abordando a influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho pode contribuir para pesquisas posteriores mais aprofundadas nos campos de relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho em instituições de ensino, assim como, possibilita a estudantes de diversas áreas, colaboradores de instituições públicas ou privadas e a gestores, desenvolverem uma maior percepção sobre a importância de promover relações interpessoais agradáveis e garantir o bem estar das pessoas para que se alcance qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, e o sucesso desejado.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, J. W. C. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2003, Minas Gerais.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, J. E. M. et al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação.** João Pessoa: IFPB, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BOGMANN, I. M.. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2002.

BRASIL. **Lei 8666/1993.** Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em 29 Abr. 2015.

CARVALHAL, E. et. al. **Negociação e administração de conflitos.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Recursos Humanos.** Manual Prático – IOB, São Paulo: 1995.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas – um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2007.

_____. **Administração geral e pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Comportamento Organizacional.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHRISPINO, A. **Gestão do conflito escolar:** da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistema de informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 11, nº 01, p. 17-21, jan-março/2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf>. Acesso em: 10 Mai. 2015.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. – 8. ed. rev. e ampl. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas:** um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa /Peter F. Drucker; tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

EDUCAÇÃO, Ministério da. **Programa Escola Aberta**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16739&Itemid=811>. Acesso em: 22 Mai. 2015.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FILHO, R. E. **Logística**: Evolução na administração – desempenho e flexibilidade. Curitiba: Juruá, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GAITHER, N. **Administração da Produção e Operações**./ Norman Gaither; tradução de José Carlos Barbosa dos Santos; revisão Petrônio Garcia Martins. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2010.

GLOBO, R. **Amigos da Escola**: 'O valor da leitura' é o destaque do primeiro dia temático – Escolas de 22 estados e do Distrito Federal se mobilizam no dia 18 de maio. 2012. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/amigosdaescola/noticia/2012/05/amigos-da-escola-o-valor-da-leitura-e-o-destaque-do-primeiro-dia-tematico.html>>. Acesso em 29 Abr. 2015.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GRANJEIRO, J.W. **Administração Pública**. 3. ed. Brasília: VESTCON, 2005.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e criatividade em negócios.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

LABADESSA, A. S. et. al. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente:** um estudo bibliográfico. **Revista FIAR**, v. 1, n. 1, 2012.

LEMO, M. L. de. **Gestão de pessoas na Administração Pública:** recursos humanos na administração pública. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>. Acesso em: 10 Mai. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** Marketing e Gestão. – 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAGALHÃES, L. R. de. **Aprendendo a lidar com gente:** relações interpessoais no cotidiano. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2001.

MALDONADO, M. T. **Conflitos:** Lados positivos e negativos. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br>>. Acesso em: 10 Mai. 2015.

MARCELOS, V. A. **Relações interpessoais – reflexões acerca do cotidiano escolar.** 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/educacao-artigos/relacoesinterpersonais-729010.html>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, P. R.. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Relação com os empregados**. In: Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 15 p. 473 a 497.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: Psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 19. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: multiplicação do talento humano**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NEWSTROM, J.W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NORMANN, R.. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, J. P. M. de. Sistemas de informação e sociedade. *Cienc. Cult.* Brasil, v. 55, n. 2, p. 39-41, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** – 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** – 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro de Associação nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ENANPAD, 2001. CD-ROM.

PARAIBA, Governo do Estado. **Diretrizes Operacionais para o funcionamento das escolas da rede estadual de ensino.** 2015. Disponível em: <<http://static.paraiba.pb.gov.br/2013/12/Diretrizes-Operacionais-SEE-PB-2015.pdf>>. Acesso em 29 Abr. 2015.

PARAIBA, Governo do Estado. **O que é o Orçamento democrático.** 2015. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/odestadual/o-que-e>>. Acesso em 29 Abr. 2015.

PARAIBA, Governo do Estado. **Escola Estadual Celestin Malzac realiza Festival de Dança e Música.** 2013. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/escola-estadual-celestin-malzac-realiza-festival-de-danca-e-musica/>>. Acesso em 29 Abr. 2015.

PARAIBA, Governo do Estado. **Edital Prêmio Escola de Valor.** Disponível em: <<http://www.mestresdaeducacao.pb.gov.br/edital-escola-de-valor.html>>. Acesso em 29 Abr. 2015.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística /** Hamilton Pozo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A.F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, F. C. C. de S. J. **Geografia: Ensino Fundamental – 6º ano.** – Curitiba: Expoente, 2012.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** In: PANTOJA, Maria Júlia, CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: ENAP, 2010. 346.

SILVA, A. C. et. al. In: *Seminários em Administração, XII, 2010, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro, SEMEAD, UFRJ, 2010. CD-ROM.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. **A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** *Revista do Serviço Público.* Brasília, p. 241-250, jul/set. 2009.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2009.

SUCESSO, E. B. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.


TEIXEIRA, I. N. E. P. E. **Coleta de dados do Censo Escolar de 2015 terá início em 27 de maio.** 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/coleta-de-dados-do-censo-escolar-de-2015-tera-inicio-em-27-de-maio>. Acesso em 29 Abr. 2015.

URDAN, A. T. **Avaliação empírica da escala SERVQUAL em serviços hospitalares: uma crítica e réplica ao estudo de Vinícius Sittoni Brasil.** In: *Anais. XIX ENANPAD,* 1993.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A
MODELO DE FICHA DE MATRÍCULA (INDIVIDUAL) DO ALUNO

Frente da ficha

 GOVERNO DA PARAÍBA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E CULTURA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PROFESSOR CELESTIN MALZAC. CNPJ – 01.603.317/0001-85 RUA: PROFESSORA ZENAIDE BRASILINO S/N VALENTINA FIGUEIREDO I CEP: 58.063-320 JOÃO PESSOA-PB FONE: 3212-7919 FICHA INDIVIDUAL DO EDUCANDO ENSINO FUNDAMENTAL – 6º AO 9º ANO ENSINO MÉDIO – MOD.02 DECRETO DE CRIAÇÃO: 10.608 01/03/1985 CÓDIGO DO INEP: 25094726				
NOME DO EDUCANDO		PERÍODO	ANO	NÍVEL DE ENSINO
DATA DE NASCIMENTO	NATURAL DE		UF	
NOME DO PAI				
NOME DA MAE				
NOME DO RESPONSÁVEL				
ENDEREÇO (AV, RUA, Nº, BAIRRO)				
MUNICÍPIO	UF	TELEFONE		
GRAU DE PARENTESCO				
UNIDADE DE PROCEDÊNCIA		PERÍODO	ANO	
MUNICÍPIO			UF	
____/____/____ DATA DA MATRÍCULA		_____ ASS. DO EDUCANDO OU RESPONSÁVEL		
_____ ASS. DO FUNCIONÁRIO / MATRÍCULA				
OBSERVAÇÕES:				

Verso da ficha

ÁREAS DE CONHECIMENTO E DISCIPLINA	BIMESTRE				RENDIMENTO ESCOLAR			CARGA HORÁRIA ANUAL	AULAS DADAS	NÚMERO DE FALTAS	% FREQÜENCIA
	1º	2º	3º	4º	PROVA FINAL	MÉDIA FINAL					
LINGUA PORTUGUESA											
ARTE											
EDUCAÇÃO FÍSICA											
CIÊNCIAS											
MATEMÁTICA											
BIOLOGIA											
FÍSICA											
QUÍMICA											
HISTÓRIA											
GEOGRAFIA											
SOCIOLOGIA											
FILOSOFIA											
ENSINO RELIGIOSO											
INGLÊS											

LOCAL E DATA

ASS. DA SECRETARIA ESCOLAR

ASS. DA DIRETORA ESCOLAR

ANEXO B

MODELO DA TRANSFERÊNCIA ESCOLAR E FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE DE EMISSÃO DA TRANSFERÊNCIA

Frente

	<p>GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO</p>	<p>HISTÓRICO ESCOLAR Ensino Fundamental e Ensino Médio Regular e EJA – Mod. 03</p>
---	--	---

1. DADOS DA UNIDADE DE ENSINO	1.1 UNIDADE DE ENSINO	1.2	GREG	
	1.4 DECRETO DE CRIAÇÃO	1.5 ATO QUE AUTORIZOU O FUNCIONAMENTO	1.6 ATO QUE RECONHECE O FUNCIONAMENTO	
	1.7 ENDEREÇO (AV./RUA, N°, BAIRRO)		1.8	CEP
	1.9 MUNICÍPIO	1.10 UF	1.11	TELEFONE

2. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO EDUCANDO	2.1 NOME DO EDUCANDO		2.2 SEXO	2.3 RAÇA	2.4 DATA NASCIMENTO
	2.5 NATURAL DE		2.6 NACIONALIDADE		2.7 CEDULA IDENTIDADE
	2.8 NOME DO PAI				
	2.9 NOME DA MÃE				

3. ESTUDOS REALIZADOS	3.1 PERÍODO	3.2 ANO CURSADO	3.3 MODALIDADE	3.4 UNIDADE DE ENSINO FREQUENTADA PELO ALUNO	3.5 MUNICÍPIO	3.6 UF

4. OBSERVAÇÕES	
-----------------------	--

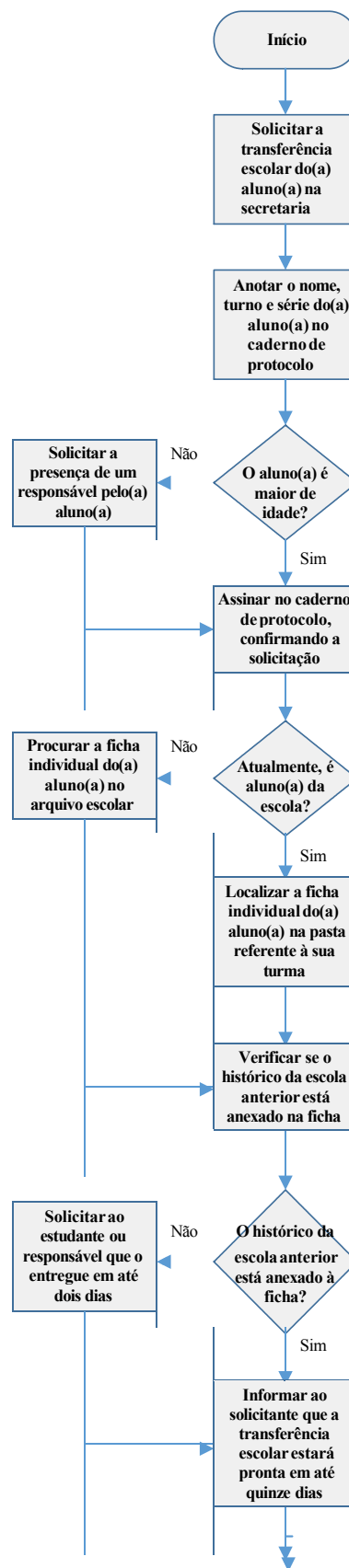
Verso

5.1 ÁREAS DE CONHECIMENTO E DISCIPLINAS													EDUCAÇÃO GERAL										5.2 NÍVEL DE ENSINO, MÉDIA FINAL E ANO																	
Modalidade EJA	MÉDIO	2º Segmento	1º Segmento	BASE NACIONAL COMUM											PARTE DIVERSIFICADA			CARGA HORÁRIA ANUAL	% FREQUÊNCIA	RESULTADO FINAL																				
				LÍNGUA PORTUGUESA				LÍNGUA MATERNA			ARTE			EDUCAÇÃO FÍSICA							CIÊNCIAS		MATEMÁTICA			BIOLÓGIA	FÍSICA	QUÍMICA	HISTÓRIA		GEOGRAFIA	SOCIOLOGIA		FILOSOFIA	ENSINO RELIGIOSO					
				MÉDIA FINAL				1º			2º			3º		4º					5º	6º	7º	8º	9º	1º	2º	3º												

6.0	LOCAL E DATA _____ CARIMBO OU NOME DATILOGRAFADO, ASSINATURA E Nº DO REGISTRO DO SECRETÁRIO DA ESCOLA _____ CARIMBO OU NOME DATILOGRAFADO, ASSINATURA E Nº DO REGISTRO DO DIRETOR DA ESCOLA _____
-----	---

ANEXO B

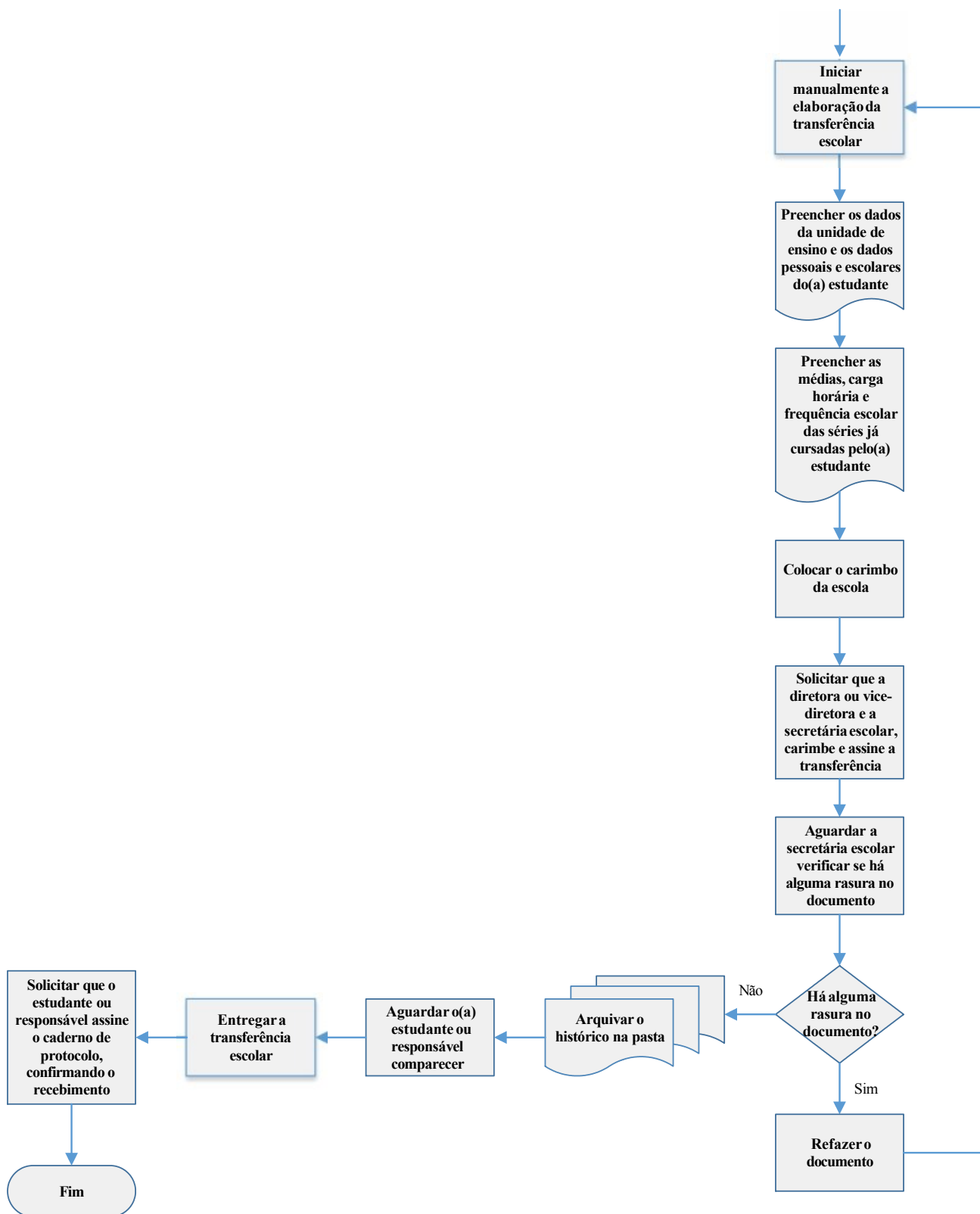
Figura 4: Fluxograma da emissão do histórico/transferência escolar - Atividade B



Continua na página seguinte...

ANEXO B

Continuação do fluxograma



ANEXO C
MODELO DE DECLARAÇÃO DE FREQUÊNCIA



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PROFESSOR
CELESTIN MALZAC
INEP: 25094726

DECLARAÇÃO

Declaro para os devido fins, que
_____ é
aluno(a) regularmente matriculado(a) neste estabelecimento de ensino, cursando o
_____ ano do ensino _____ no turno da
_____ do ano em curso.

Registro da Diretora: 9047

João Pessoa, ____/____/_____.

ANEXO D
MODELO DE DECLARAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA ESCOLAR E FLUXOGRAMA
DA ATIVIDADE DE EMISSÃO DA DECLARAÇÃO



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PROFESSOR
CELESTIN MALZAC
INEP: 25094726

DECLARAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA

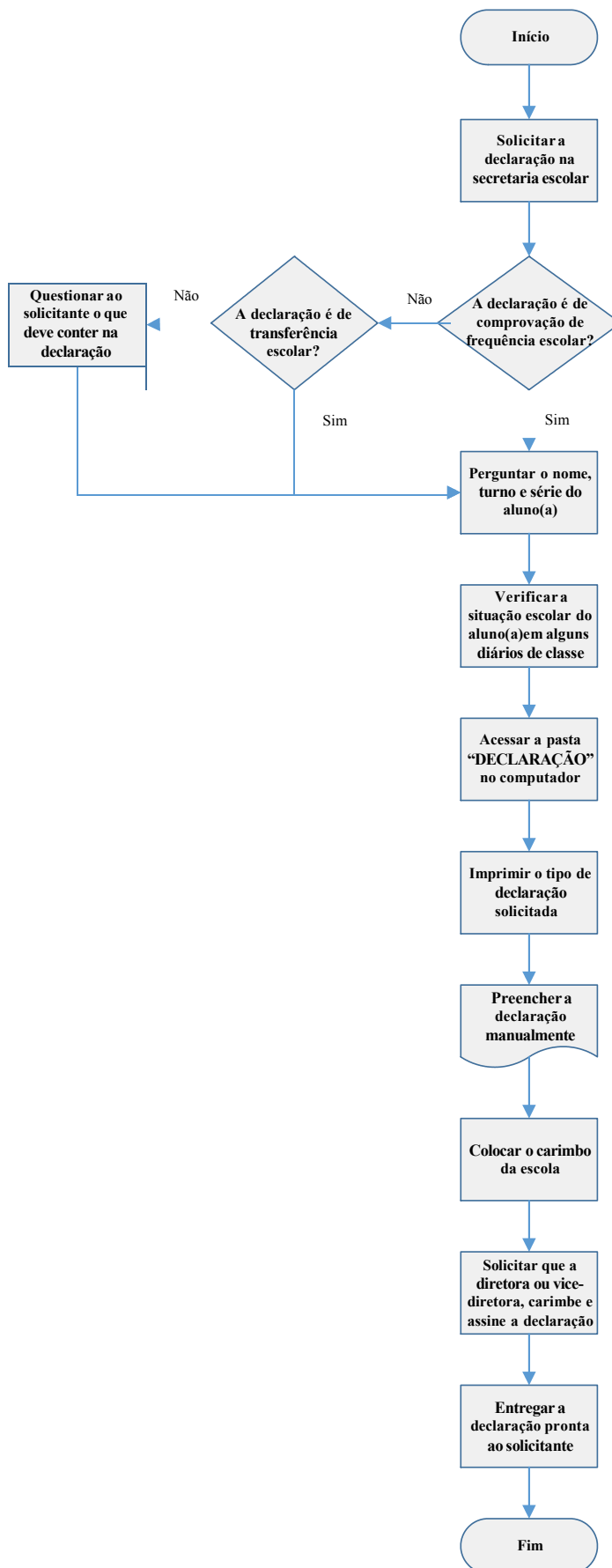
Declaro para os devidos fins, que _____
_____, cursou o _____ ano do Ensino
_____, nesta Instituição de Ensino, no ano letivo de _____,
obtendo o seguinte resultado:

- () APROVADO (A)
- () REPROVADO (A)
- () DESISTENTE

Registro da Diretora: 9047

João Pessoa, _____/_____/_____.

Figura 5: Fluxograma da emissão de declaração para o(a) aluno(a) – Atividade C



ANEXO E
MODELO DE FOLHA DE PONTO DOS PROFESSORES



GOVERNO DA PARAÍBA

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PROFESSOR CELESTIN
MALZAC

PROFESSOR (a): SHEDLAYNE VIEIRA RIBEIRO

DISCIPLINA: MATEMÁTICA

TURNO: Tarde **MÊS:** Junho 2015.

FREQUÊNCIA DOS PROFESSORES

Nº	1ª AULA	2ª AULA	3ª AULA	4ª AULA	5ª AULA	6ª AULA
01						
02						
03						
04	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO
05						
06	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
07	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
08						
09						
10						
11						
12						
13	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
14	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
15						
16						
17						
18						
19						
20	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
21	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
22						
23						
24	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO
25						
26						
27	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
28	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
29						
30						

OBS: _____

ANEXO F

**MODELO DE FOLHA DE PONTO DOS FUNCIONÁRIOS FLUXOGRAMA DA
ATIVIDADE DE PREPARAÇÃO DAS FOLHAS DE PONTO**

GOVERNO DO ESTADO DA PARAIBA

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PROFº. CELESTIN MALZAC

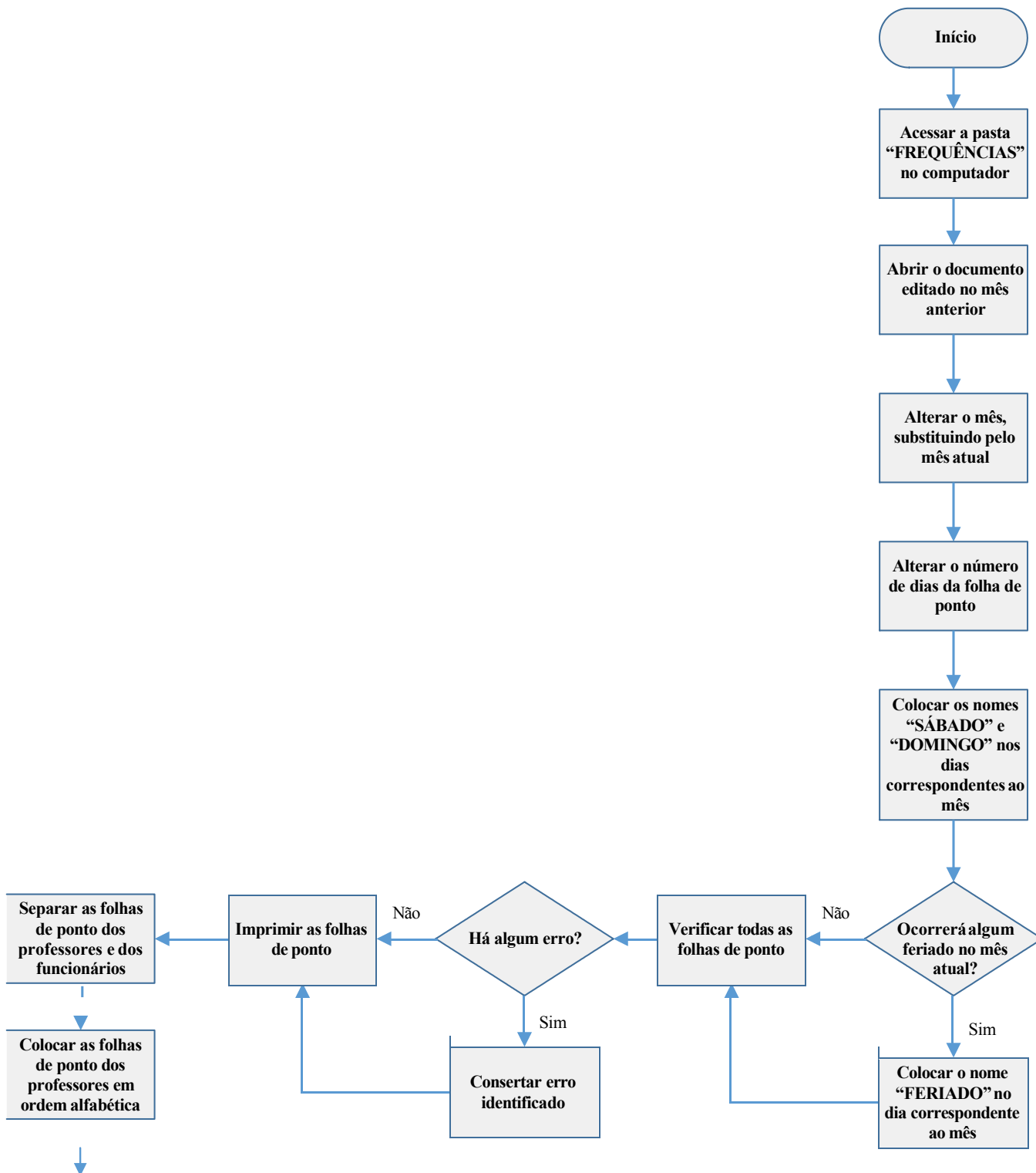
FREQUÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS

NOME: SHEDLAYNE VIEIRA RIBEIRO			MAT: 176.212-5			
FUNÇÃO: TÉCNICO ADMINISTRATIVO			MÊS: JUNHO		ANO: 2015	
DIA	ENTRADA	ASSINATURA	SAÍDA	ENTRADA	ASSINATURA	SAÍDA
01						
02						
03						
04	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO
05						
06	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
07	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
08						
09						
10						
11						
12						
13	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
14	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
15						
16						
17						
18						
19						
20	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
21	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
22						
23						
24	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO	FERIADO
25						
26						
27	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO	SÁBADO
28	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO	DOMINGO
29						
30						

OBS: _____

ANEXO F

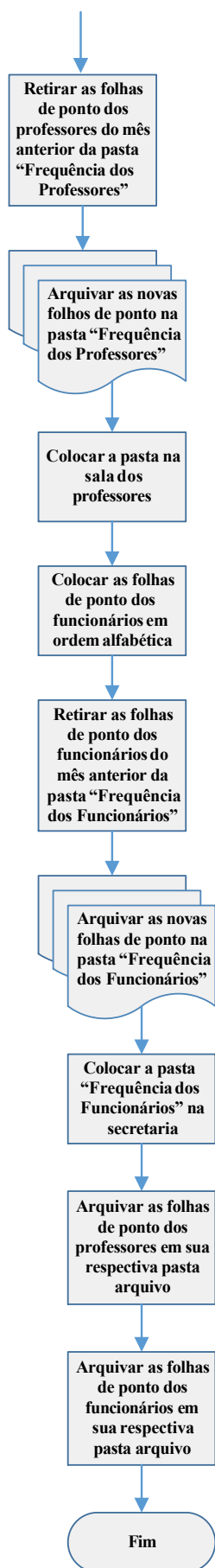
Figura 6: Fluxograma da preparação da folha de ponto dos professores e funcionários – Atividade D



Continua na página seguinte...

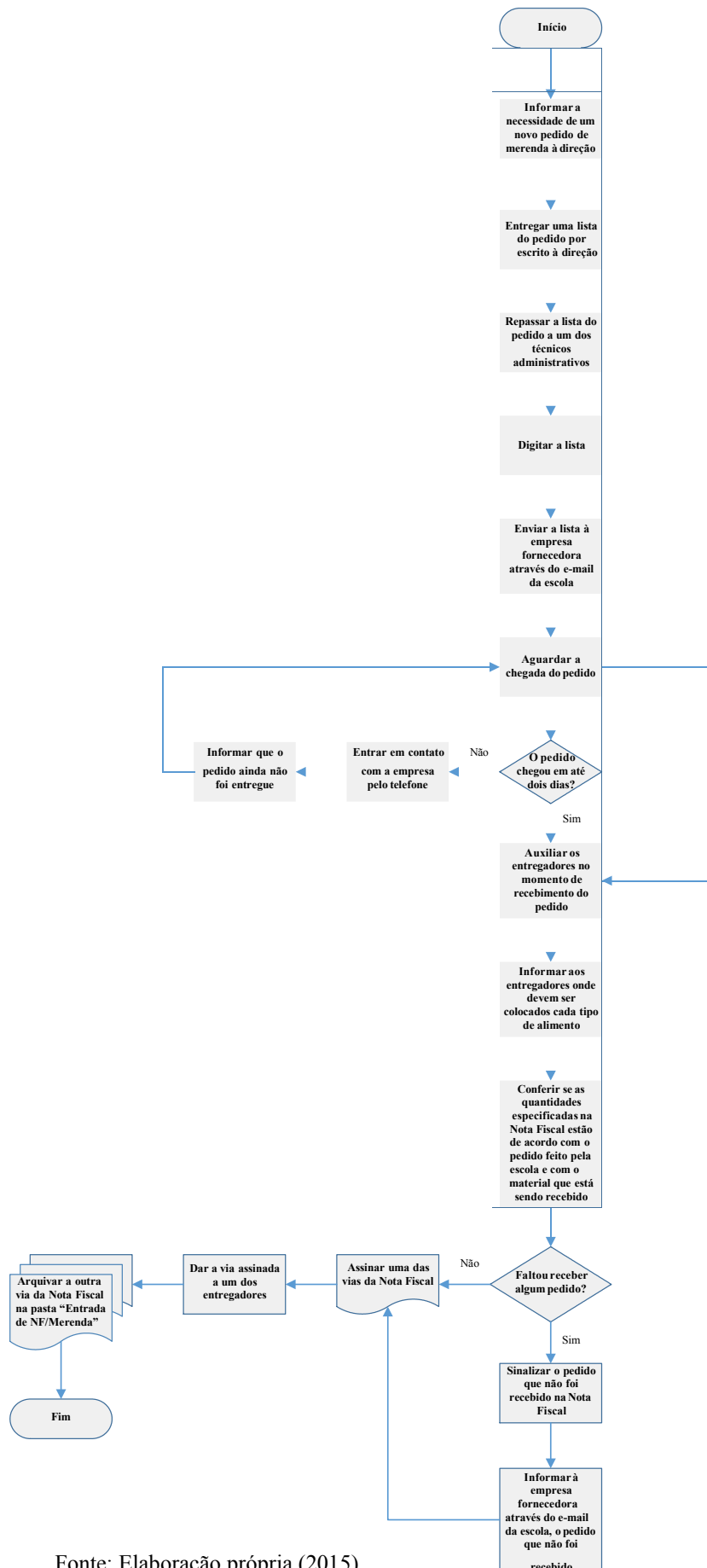
ANEXO F

Continuação do fluxograma



ANEXO G – FLUXOGRAMA DE SOLICITAÇÃO DE MERENDA ESCOLAR

Figura 7: Fluxograma da Solicitação da merenda escolar – Atividade E



Fonte: Elaboração própria (2015).

APÊNDICE A
MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA DE CAMPO – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Prezado (a) participante:

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para o Trabalho de Conclusão do Curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Seguindo os preceitos éticos, informo que sua participação será sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a). Todas as informações serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para fins acadêmicos.

Solicito que seja o mais verdadeiro possível e leia todas as questões com atenção, marcando “X” na opção desejada.

Agradeço a sua compreensão e colaboração com esta pesquisa.

A atual função que você ocupa na escola, é:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diretora | <input type="checkbox"/> Vice-diretora | <input type="checkbox"/> Supervisora pedagógica |
| <input type="checkbox"/> Secretária escolar | <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo | <input type="checkbox"/> Inspetor(a) |
| <input type="checkbox"/> Vigilante | <input type="checkbox"/> Auxiliar de serviço | <input type="checkbox"/> Porteiro |

1. O ambiente de trabalho propicia que todos os funcionários deem opiniões e sugestões em alguma decisão a ser tomada.

- | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Indiferente |
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | |

2. O ambiente de trabalho oferece aos funcionários possibilidades de crescimento pessoal e profissional.

- | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Indiferente |
| <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente | <input type="checkbox"/> Discordo | |

3. Levo trabalho para casa, vou trabalhar mais cedo ou fico até mais tarde no serviço.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

4. Não há preconceitos de qualquer espécie no meu ambiente de trabalho.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

5. Existe respeito entre todos no ambiente de trabalho, independente do cargo ou posição que ocupa.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

6. No ambiente de trabalho, há compartilhamento de informações sobre ideias e opiniões pessoais, como: bate-papo no corredor, encontros para tomar cafezinhos, enfim, encontros e/ou conversas sobre assuntos não necessariamente ligados à motivos de trabalho.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

7. As informações no ambiente de trabalho são transmitidas com clareza entre os funcionários.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

8. No ambiente de trabalho predomina um sentimento de comunidade.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

9. No ambiente de trabalho, as pessoas trabalham mais individualmente do que em equipe.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

10. As diferenças individuais de valores e as diferenças de personalidade são sempre respeitadas no ambiente de trabalho, proporcionando uma boa comunicação entre os funcionários.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

11. Problemas familiares são motivos de discussões e conflitos no ambiente de trabalho.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

12. As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

13. As condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação; ventilação; ruídos, como telefone tocando constantemente, etc) me proporcionam bem-estar e segurança.

- Concordo Totalmente Concordo Indiferente
 Discordo Totalmente Discordo

**14. As características e/ou comportamentos presentes no seu ambiente de trabalho são:
(Obs.: Pode marcar mais de uma opção).**

14.1. Comunicação
Digo ao meu colega de trabalho aquilo que acreditava que ele precisava ouvir ().
Às vezes, são passadas muitas informações ao mesmo tempo e, acabo esquecendo ou deixando alguma informação passar despercebida ().
Às vezes, silencio, deixo de transmitir alguma informação a um dos colegas de trabalho, geralmente por motivos pessoais ().
Às vezes evitando ofender alguém, não transmito a informação de forma correta, ou seja, não digo realmente o que estava pensando ().
14.2. Trabalho em equipe
As atividades de trabalho são bem distribuídas e esclarecidas aos funcionários como devem ser realizadas ().
O trabalho é realizado em clima de confiança entre os colegas ().
Os funcionários são comprometidos com seu trabalho e o realizam de forma harmônica ().
Quando trabalham em equipe, os funcionários sabem como lidar com conflitos ().
14.3. Conflitos
Em casos de conflitos entre os funcionários, objetivando resolvê-los, ocorrem manifestações de punições ().
Em casos de conflitos entre os funcionários, a solução é obtida através de diálogo, aconselhamento e de uma comunicação clara e transparente ().
Em caso de conflitos entre os funcionários, procura-se identificar os reais problemas e possíveis soluções para que este seja resolvido ().

15. Quais sugestões você daria para melhorar as relações entre os funcionários no ambiente de trabalho da escola e, conseqüentemente, para aumentar o bem-estar de todos?

APÊNDICE B
MODELO DE ROTEIRO SISTEMATIZADO PARA OBSERVAÇÕES

RELAÇÕES INTERPESSOAIS	
1. Atitudes comportamentais relacionadas ao trabalho	
Aspectos	Observações
Satisfação com o trabalho	
Envolvimento com o trabalho	
Comprometimento com o trabalho	
2. Comunicação eficaz	
Funções da comunicação praticadas no ambiente de trabalho	
Canais de comunicação	
Barreiras à comunicação eficaz	
3. Trabalho em equipe	
Relacionamento entre os colaboradores	
Características de equipes de trabalho eficazes	

